

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Odměňování zaměstnanců
Employee Remuneration

Student: Bc. Andrea Vlčková
Vedoucí diplomové práce: Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Ostrava 2010

Místopřísežné prohlášení

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 30. dubna 2010

Bc. Andrea Vlčková

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Bc. Haně Bobrovské a pracovníkovi oddělení Personalistiky Františku Kaňokovi za vstřícné jednání a pomoc při získávání informací, které jsem k diplomové práci potřebovala, a také všem zaměstnancům firmy, kteří věnovali svůj čas k vyplnění dotazníku. Dále mé poděkování patří vedoucí mé diplomové práce Ing. Petře Horváthové, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce.

1	ÚVOD.....	3
2	TEORETICKÁ VÝCHODISKA OBLASTI ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	4
2.1	PERSONÁLNÍ ČINNOSTI	4
2.2	VZTAH ODMĚŇOVÁNÍ A MOTIVACE.....	5
2.2.1	Úloha mzdy v systému motivace.....	5
2.3	ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	6
2.3.1	Cíle a prvky systému odměňování.....	7
2.3.2	Právní předpisy v oblasti odměňování	9
2.4	OCEŇOVÁNÍ PRÁCE A TVORBA TARIFNÍCH STUPŇŮ	10
2.4.1	Převod hodnoty práce do mzdového tarifu	11
2.4.2	Mzdová šetření.....	11
2.4.3	Tvorba tarifních stupňů.....	12
2.5	MZDOVÝ SYSTÉM.....	13
2.5.1	Mzda.....	13
2.5.2	Funkce mzdy.....	13
2.5.3	Mzdotvorné faktory	14
2.5.4	Mzdové (platové) struktury.....	15
2.5.4.1	Typy mzdových struktur	16
2.5.4.2	Výběr typu mzdové struktury	19
2.5.5	Mzdové formy	20
2.5.5.1	Časová mzda a plat	21
2.5.5.2	Úkolová mzda.....	22
2.5.5.3	Provizní mzda.....	22
2.5.5.4	Mzdy za očekávané výsledky práce	22
2.5.5.5	Mzdy a platy za znalosti a dovednosti.....	23
2.5.5.6	Zásluhové odměňování	24
2.5.5.7	Dodatkové mzdové formy	27
2.5.6	Zaměstnanecké výhody.....	28
2.6	SOCIOLOGICKÝ VÝZKUM.....	31
2.6.1	Postup tvorby dotazníku	32
2.6.2	Typy otázek.....	32
3	CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE	33
3.1	HISTORIE.....	33
3.2	PROGRAM SVĚTOVÁ TŘÍDA	33
3.3	STRUKTURA	34
3.4	ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	35
3.5	FIREMNÍ STRATEGIE	35

3.6	VÝROBKY A ZÁKAZNÍCI.....	36
4	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	37
4.1	STÁVAJÍCÍ SITUACE VE FIRMĚ.....	37
4.1.1	Oblast firemní motivace	37
4.1.2	Mzdová soustava.....	38
4.1.2.1	Tarifní soustava firmy	39
4.1.2.2	Základní mzdový tarif.....	39
4.1.2.3	Mzdové příplatky.....	40
4.1.2.4	Různé druhy odměn	40
4.1.3	Zaměstnanecké výhody.....	41
4.2	REALIZACE PRŮZKUMU	41
4.2.1	Fáze průzkumu – příprava a průběh	42
4.2.2	Vyhodnocení dotazníku.....	44
5	NÁVRHY A DOPORUČENÍ OBLASTI ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	57
5.1	INFORMOVANOST	57
5.2	ZMĚNA SYSTÉMU CERTIFIKACE	57
5.3	ODMĚNA ZA NEČERPÁNÍ NEMOCENSKÉ.....	59
5.4	ZLEPŠENÍ ZPĚTNÉ VAZBY.....	59
5.5	ZAVEDENÍ KAFETERIA SYSTÉMU	59
5.6	ZAVEDENÍ OSOBNÍHO OHODNOCENÍ.....	61
6	ZÁVĚR.....	62
7	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	64

SEZNAM ZKRATEK

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

SEZNAM PŘÍLOH

1 Úvod

Základním stavebním kamenem podnikatelského úspěchu společnosti je dobře definovaná a implementovaná personální strategie organizace, kterou celá společnost žije. Tím, kdo ji ale ve společnosti žije, jsou jednotliví lidé, jednotlivé živé bytosti, které se v době 21. století stávají jedním z klíčových faktorů ekonomiky. Necítí-li se zaměstnanci společnosti spjati s jejími hodnotami a směřováním, necítí-li se motivováni k naplňování vytyčených cílů společnosti, je málo pravděpodobné, že společnost bude v naplňování svých cílů úspěšná. Tudíž za práci, kterou zaměstnanci nabídnou, očekávají odměnu.

Člověk za svou práci očekává co možná nejvyšší odměnu. Mzda je často rozhodujícím a velmi často jediným zdrojem příjmu, jenž ovlivňuje životní úroveň jeho případně celé jeho rodiny. Aby byl člověk ochoten pracovat, musí mu být nabídnuta taková mzda, aby byl ochoten nahrazovat svůj volný čas prací. Úkolem podniku je tedy najít takový vhodný systém odměňování, který podniku přinese co nejmenší náklady a přitom zajistí, aby zaměstnanci podávali co nejlepší výkony.

Téma „Odměňování zaměstnanců“ jsem si zvolila zejména kvůli problematice samotné. Vzhledem k tomu, že v dnešní době je kladen důraz především na efektivní management odměňování, je pro zaměstnance správně a spravedlivě nastavený systém důležitý ke zvyšování pracovní výkonnosti, a tudíž i k zvyšování konkurenceschopnosti celé organizace.

Cílem diplomové práce bude shrnout teoretické poznatky týkající se odměňování zaměstnanců, analyzovat stávající systém odměňování zaměstnanců ve výrobní firmě střední velikosti, a tím posoudit jeho funkčnost, a pokusit se navrhnout případná doporučení (případně nový systém), která by vedla ke zlepšení systému odměňování.

Diplomovou práci budu realizovat pomocí metody analýzy, pomocí sociologického výzkumu. Výzkum bude realizovaný formou dotazníkového průzkumu části zaměstnanců ve firmě, konkrétně operátorů.

Ve své diplomové práci budu psát o společnosti, která si nepřeje být jmenována, proto jsem pro účely diplomové práce použila název XY a.s. Tato společnost je významným výrobcem v oblasti baterií.

2 Teoretická východiska oblasti odměňování zaměstnanců

Kvalitní systém odměňování by měl vycházet z podnikové strategie. Aby podporoval podnikovou strategii a naplňoval princip spravedlivé odměny, je potřeba aby byl systém odměňování aktivní, účinný a hlavně motivující. Je nutné, aby vytvořený systém odměňování odpovídal nejen představám zaměstnavatele, ale zároveň i představám a potřebám zaměstnanců.

2.1 Personální činnosti

Nejdůležitější náplní personálního managementu je zajistit, aby personální struktura plně vyhovovala potřebám organizace. Je to hromadný proces hledání vhodných pracovníků, vytváření jejich dlouhodobého vztahu k organizaci, zajištění jejich dalšího vzdělávání a vytváření stabilního podnikatelského prostředí s právními a sociálními předpoklady k výkonu jednotlivých profesí.

Z cílů personálního řízení vychází obsah personální práce, personální práce se pak v podniku realizuje prostřednictvím různých činností, které zabezpečuje personální útvar.

K těmto činnostem dle Koubka (2007) zařazujeme:

- a) *Vytváření a analýzu pracovních míst* – zahrnuje popisy pracovních míst a jejich případné specifikace.
- b) *Personální plánování* – představuje souhrnný systém v organizování počtu a struktury zaměstnanců, jde vlastně o pravidelné plánování potřeb a rezerv lidských zdrojů.
- c) *Získávání, výběr a přijímání pracovníků* – zajišťuje veškeré informace ohledně nových pracovních míst, následný výběr zaměstnanců, ale také postupné zařazování po personální evidence.
- d) *Hodnocení pracovníků* – zjišťuje, jak pracovník vykonává svou činnost a hledá cestu k zlepšení pracovní výkonnosti.
- e) *Rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru* – znamená zařazování či přearazování pracovníků na pracovní místa, ale také ukončování pracovních poměrů.
- f) *Odměňování* – činnosti odměňování bude věnována následující kapitola.
- g) *Vzdělávání pracovníků* – představuje činnost podniku jenž plánuje a vyhodnocuje výsledky vzdělávání zaměstnanců.

- h) *Pracovní vztahy* – se zabývají zlepšováním vztahů v podniku, mezi pracovníky, vytváří styl vedení lidí, nezbytnou součástí pak také představuje komunikace v podniku.
- i) *Péče o pracovníky* – zahrnuje dodržování předpisů bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci, poradenskou činnost pracovní legislativy, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, organizování kontroly, otázky pracovní doby a pracovního režimu, stravování, sociálně hygienické podmínky práce, aktivity volného času, kulturní aktivity, životní podmínky pracovníků, apod.
- j) *Personální a informační systém* – zajišťuje veškerou podnikovou dokumentaci od uchovávání, zpracovávání a analýzy dat týkajících se pracovních pozic, přes vedení mezd a sociálních záležitostí, až po organizování a analýzu zvláštních šetření mezi pracovníky.

Koubek (2007) ještě navíc, narozdíl od jiných autorů, uvádí jako samostatné personální činnosti:

- a) Průzkum trhu práce
- b) Zdravotní péče o pracovníky
- c) Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracovávání informací
- d) Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků

2.2 *Vztah odměňování a motivace*

Mzda představuje jednu ze složek, které ovlivňují motivaci pracovníků, ovšem ne ve všech případech je nejdůležitější.

2.2.1 *Úloha mzdy v systému motivace*

Motivační účinek mzdy na pracovníka, je závislý na celkové velikosti v závislosti na celkovém objemu mzdového fondu podniku, na vztahu jiných pracovníků k výši mzdy, na složení mzdy a dalším působení stimulačních prostředků.

Pro organizaci je tedy vhodné znát faktory, které působí na spokojenost a motivovanost jejich pracovníků. K těmto vlivům zahrnujeme: (Kleibl, 1994)

- výše výdělku (spravedlivá odměna – poměr mezd mezi jednotlivými pracovníky),
- reálná výše mzdy (koupěschopnost závislá na výši inflace),

- závislost výše mzdy, pracovní snahu a následné výsledky pracovníka,
- postoje přímých nadřízených, především ve věcech oceňování práce,
- jistota pracovního místa do budoucnosti,
- jistota budoucího výdělku,
- možnost osobního rozvoje a pracovního postupu,
- prestiž pracovní funkce v očích veřejnosti.

Motivace je důležitá pro zvýšení pracovního výkonu zaměstnanců a mzda je jedním z faktorů, které k tomu přispívají. Pro každou organizaci je důležité mít kvalitní a spolehlivé zaměstnance, kteří svou práci odvádějí, tak aby se firma mohla na ně spolehnout. Pokud svou práci odvádějí dobře, pak je povinností firmy je náležitě odměnit. S uspokojivou odměnou jsou spokojeni i pracovníci a dochází k realizaci kvalitní práce. Naopak dlouhodobě nespokojení a nemotivovaní pracovníci neradi pracují, nedostatečně odvádějí svou práci a v nejhorších případech zaměstnání opouštějí. Společnost tak může přicházet nejen o své dobré pracovníky, ale také o dobré jméno firmy. A z toho to, i z jiných důvodů, nemůže být motivovanost a spokojenost opomíjena. Je jednodušší úspěšně a dokonale své zaměstnance motivovat a předcházet problémům, než neustále hledat nové pracovní síly na uvolňované pozice. Snižují se tak náklady na příjem nových zaměstnanců, jejich adaptaci či zácvik, a proto je nejlepší tyto flukтуаční tendence zavčas minimalizovat.

2.3 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků lze zařadit mezi nejdůležitější personální činnost, jež navazuje na hodnocení pracovní výkonnosti a je velmi úzce spojeno s pracovní motivací zaměstnanců. Odměňování napomáhá k úspěšnému řízení pracovního výkonu.

„Řízení odměňování se zabývá strategiemi, politikou a procesy potřebnými k zabezpečení toho, aby bylo to, čím lidé přispívají organizaci, uznáno a odměněno jak peněžní, tak nepeněžní formou.“ (Armstrong, 2007, str.20)

Systém odměňování je způsob stanovování mezd a platů, zaměstnaneckých výhod a jiných forem peněžního i nepeněžního odměňování. Systém musí být motivační, spravedlivý a transparentní.

Systém by měl rozvíjet a podporovat motivaci zaměstnanců, tudíž můžeme říct, že musí uspět a být schopen konkurovat jiným organizacím na trhu práce tzn., měl by tedy být **motivační**. Zároveň musí dát zaměstnancům pocit, že nejsou v nevýhodě k ostatním zaměstnancům pracujícím na stejné úrovni, tzn., že systém musí být **spravedlivý**. Je také nutné, aby byl pochopitelný pro všechny zaměstnance, musí být **transparentní**.

Odměňování pracovníků představuje poskytnutí protihodnoty za vynaložení pracovního úsilí a za vykonanou práci.

Odměňování nepředstavuje pouze finanční kompenzaci, poskytované zaměstnancem za vykonanou práci. Novodobý přístup k odměňování pracovníků je daleko rozsáhlejší. Odměňování je složeno z peněžních částek, povýšení, formálního uznání (pochvaly) až po zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní).

Odměňování pracovního výkonu má dvojí úlohu (Koubek, 2007):

- **Orientace na budoucnost** podněcuje pracovníky k pracovnímu výkonu a rozvoji, motivuje je k dosažení jejich cílů, zlepšuje jejich výkon nebo s ohledem na konkrétní cíle a priority rozšiřuje a prohlubuje jejich schopnosti nebo dovednosti. V tomto případě jde o pobídky, např. udělej to a dostaneš tohle.
- **Orientace na minulost** oceňuje nebo odměňuje pracovníky za dosavadní práci, tedy poskytuje jim uznání za jejich úspěšnost v podobě dosahování nebo překračování jejich výkonových cílů nebo v podobě dosahování určité úrovně schopností nebo dovedností. V tomto případě jde o odměny a bonusy, např. protože jsi něco udělal dobře, dostaneš prémie.

Řízení odměňování je zaměřeno jak na peněžní odměny, tak i na soubor zaměstnaneckých výhod, ale zároveň se týká i tzv. nepeněžního a nehmotného odměňování. Mezi tyto formy pak můžeme zařadit uznání, pochvalu, příležitost ke vzdělání a rozvoji, růst pravomocí a funkcí a náležitou odpovědnost při vykonávání práce.

2.3.1 Cíle a prvky systému odměňování

➤ Cíle odměňování

Jedním z hlavních a obecných cílů organizace je odměňovat lidi slušně, spravedlivě a důsledně dle jejich přínosů pro firmu, tak aby byly dosaženy vytyčené cíle podniku, se současným úmyslem zabezpečit kvalifikovanou a motivovanou pracovní sílu. Pro každou

organizaci je systém odměňování zcela odlišný, tento systém musí být pro firmu vždy vytvořen na míru, jelikož každá organizace má své specifické a rozdílné cíle, rozdílné zaměstnance, a rozdílnou povahu podnikání.

Cíle řízení odměňování dle Armstronga (2007):

- odměňovat lidi podle hodnoty, kterou vytvářejí,
- propojovat postupy v odměňování s cíli podniku a podnikání i s hodnotami a potřebami pracovníků,
- odměňovat správné věci, aby bylo jasné, co je důležité z hlediska chování a výsledků,
- pomáhat získávat a udržovat si potřebné vysoce kvalitní pracovníky,
- motivovat lidi a získávat jejich oddanost a angažovanost,
- vytvářet kulturu vysokého výkonu

➤ Prvky systému odměňování

K základním prvkům, jež se snaží naplňovat cíle řízení odměňování, patří podle Armstronga (2009):

- **Podniková strategie** – ta představuje základ v systému odměňování a definuje individuální cíle podniku. Podniková strategie se snaží identifikovat hnací síly jenž zahrnují ziskovost, produktivitu, inovaci, službu zákazníkům, kvalitu, atd.
- **Strategie a politika odměňování** – strategie odměňování vyplývá především z výše uvedených hnacích sil. Je zaměřena na dlouhodobý plán, který směřuje ke zvýšení angažovanosti a věrnosti. Naopak politika odměňování se zabývá úrovní peněžních odměn, uplatňování zásady stejné odměny za práci stejné hodnoty a používání hodnocení práce a flexibilní zaměstnanecké výhody.
- **Základní peněžní odměna** je množství peněz, jenž tvoří sazbu za určitou práci či pracovní místo. Peněžní odměna je ovlivněna vnitřními a vnějšími faktory. Mzda nebo-li plat může být vyjádřen roční, měsíční, týdenní, či hodinovou sazbou, k ní pak jde přidat zásluhová odměna nebo různé příplatky
- **Zásluhová odměna** představuje další peněžní odměny přidávající se k základní mzdě, které se vztahují k pracovnímu výkonu, schopnostem, přínosu, dovednostem nebo zkušenostem.

- **Zaměstnanecké výhody** – mezi zaměstnanecké výhody patří penze, nemocenské dávky, úhrada pojistného, služební auta a řada dalších funkčních zaměstnaneckých výhod. Jsou to odměny, které jsou přidávány navíc k dalším různým formám vyplacených odměn
- **Příplatky** jsou vypláceny k základní mzdě beroucí ohled na mimořádné situace popřípadě na ojedinělé typy vykonané práce, např. práce v noci, o víkendech či o svátcích. Příplatky jsou velmi často součástí kolektivního vyjednávání, mezi základní příplatky patří příplatek za práci přesčas, za práci ve směnách, za ztížené pracovní podmínky, či za pohotovost.
- **Celkový výdělek** je hodnota všech peněžních výplat.
- **Celková v penězích vyjádřitelná odměna**, tzv. hmotná odměna je tvořena z peněžních odměn, jenž jsou představovány celkovým výdělkem.
- **Hodnocení práce** je trvalé definování rozsahu práce za účelem stanovení účinné mzdové struktury. Může být buď analytické, nebo souhrnné a je založeno na analýze pracovních míst nebo rolí.
- **Analýza tržních sazeb** představuje postup zjišťování mzdových sazeb na trhu práce, jenž mají sloužit jako základ pro vytvoření odměn v organizaci.
- **Mzdové (platové) stupně a struktury** – dle této struktury zařazujeme práci do určitých tarifních tříd. Odměna je zde ovlivněna především tržními sazbami.
- **Řízení pracovního výkonu** posuzuje pracovní výkon, poskytuje zpětnou vazbu pomocí nástrojů nepeněžního motivování.
- **Nepeněžní odměny** – patří zde například pocit úspěšnosti, autonomie, uznání, poskytování vzdělávání, rozvoj dovedností či příležitost k rozvoji kariéry.
- **Celková odměna** je pak seskupení peněžní a nepeněžní odměny.

2.3.2 Právní předpisy v oblasti odměňování

Právní předpisy jsou velmi důležitou součástí problematiky odměňování. K základním platným právním předpisům vztahující se k odměňování a jenž jsou zakotveny v právním řádu České Republiky, patří zákony, jak uvádí Horváthová a Čopíková (2007):

1. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce – tento zákon nabyl účinnosti k 1.1.2007 a nahrazuje tzv. starou úpravu – Zákon č. 65/1965 Sb., zákoník práce. Nová úprava je založena

na principu, který zajišťuje větší liberalizaci, a to, „co není zakázáno je dovoleno“. Zákoník práce upravuje vztah mezi zaměstnanci a zaměstnavateli.

2. Zákon č. 143/1992 Sb., o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a některých dalších organizacích a orgánech - tento zákon upravuje poskytování platu a odměny za pracovní pohotovost jen vojákům z povolání.

3. Zákon č. 118/2000 Sb., o ochraně zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele a o změně některých zákonů – tento zákon je součástí zajištění mzdových splatných nároků na mzdu, při platební neschopnosti zaměstnavatele.

4. Zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání, ve znění pozdějších předpisů – zákon vymezuje kolektivní vyjednávání mezi třetí stranou smluvního zaměstnaneckého vztahu, a to odborovými organizacemi a zaměstnavateli, jehož cílem je uzavření kolektivní smlouvy¹.

2.4 Oceňování práce a tvorba tarifních stupňů

Úroveň mezd a platů je ovlivňována jak faktory ekonomickými, tak i faktory netržními. Mezi faktory ovlivňující stanovení mzdy můžeme zařadit následující faktory:

- *vnější hodnota práce* – resp. tržní sazba pro práci, tak jak je ovlivněna ekonomickými faktory působícími na vnějším trhu práce, mzdová politika podniku je ovlivněna nabídkou a poptávkou na trhu práce, tyto sazby jsou odhadovány pomocí průzkumů na trhu práce,
- *vnitřní hodnota práce* – poměrná hodnota prací na vnitropodnikovém trhu, která plyne z formálních nebo neformálních procesů hodnocení práce,
- *hodnota jedince* – hodnota přiznávaná jednotlivým pracovníkům, která vyplývá z formálních nebo neformálních hodnocení nebo z procesů řízení pracovního výkonu,
- *přínos jednotlivce nebo týmu* – odměny jednotlivců nebo týmů podle výkonu, dovedností nebo schopností,
- *kolektivní vyjednávání* – jednání o mzdách a platech s odbory.

¹ Kolektivní smlouva - smlouva sepsaná mezi zaměstnavatelem a zástupci zaměstnanců. Skládá se z nerůznějších konkrétních závazků zaměstnavatele, ale také závazku zaměstnanců.

2.4.1 Převod hodnoty práce do mzdového tarifu

Hodnotu práce do mzdového tarifu je možno převést pomocí mnoha metod, přitom je potřeba zohlednit vnější i vnitřní faktory.

Metoda pořadí – porovnáváme pořadí práce zjištěné hodnocením s řadou současných mzdových tarifů za tuto práci. V případě, že obě pořadí navzájem nesouvisí, upravuje se mzdový tarif u příslušné práce, tak aby pořadí bylo v souladu s hodnotou práce. Je potřeba zohledňovat rozdíly v náročnosti práce mezi jednotlivými pořadí.

Klasifikační metody – při výpočtech pomocí klasifikační metody se využívají výpočty pomocí lineární nebo geometrické regrese. V tomto případě se musí stanovit rozpětí s nejvyšším a nejnižším mzdovým tarifem a počet tarifních stupňů. Jako tzv. směrný tarif je stanoven mzdový tarif ze mzdové skupiny a je mu přisouzena 100%.

Bodovací metody – k hodnocení práce se přičítá součin počtu dosažených bodů a peněžní hodnoty jednoho bodu k určité pevně stanovené částce, odpovídající nulové hodnotě práce. Tato částka se obvykle odvozuje od minimálního mzdového tarifu a determinuje při daném objemu mzdových prostředků velikost částky za jeden bod (tzv. peněžní koeficient).

Metoda faktorového porovnávání – metoda již zahrnuje peněžní vyjádření hodnoty práce.

2.4.2 Mzdová šetření

Šetření o mzdě a platech se využívají k získání informací o mzdové politice, o výši odměn, či o mzdových tarifech v daném odvětví či oboru, k zajištění vnější srovnatelnosti mezd a platů, ale také mohou mít pozitivní vliv na motivaci pracovníků. Veškeré informace k šetření jsou získány z různých zdrojů, z dat orgánů státních statistik, ze specializovaného tisku, či ze šetření provedené odbory či státní správou, ale také vlastním úsilím podniku.

K šetření je potřeba určit práci, typ organizace, území a metody zjišťování informací. Koubek (2007) uvádí, že zahraniční organizace realizující šetření sama, využívají následujících metod:

- a, osobní rozhovor s respondentem,
- b, telefonický rozhovor s respondentem,
- c, dotazníky zasílané poštou.

Nejspolehlivější, ale zároveň i nejnákladnější technikou, je metoda osobního pohovoru, ale nejvyužívanější je zasílání dotazníků poštou. Nevýhodou dotazníků je neporozumění otázkám, špatná informovanost o mzdové struktuře, nebo použitá terminologie v dotazníku.

Otázky na šetření bývají zaměřeny na délku pracovní doby, základní tarify, mzdová rozpětí, pobídkové formy, specifické příplatky, poskytování zaměstnaneckých výhod, apod.

Nejčastější problémy mzdového šetření v USA podle Koubka (2007):

- Kategorie prací jsou příliš široké nebo nepřesné.
- Kategorie odvětví jsou příliš široké nebo nepřesné.
- Necitlivost na zaměstnanecké výhody.
- Platové kategorie jsou příliš široké nebo nepřesné.
- Typ a velikost organizace je obtížné porovnávat s vlastní organizací.
- Neaktuální či časově neurčené údaje.
- Nereprezentativní výběr organizací.
- Příliš malý vzorek organizací.
- Šetření zahrnuje nezaměstnané a/nebo uchazeče o zaměstnání.

2.4.3 Tvorba tarifních stupňů

Práce podobné hodnoty jsou často seskupovány do tarifních stupňů za účelem zjednodušení mzdové agendy. Pokud jsou k hodnocení práce využívány bodovací metody, jsou stupně definovány pomocí bodového rozpětí.

Ke každému stupni je tak přiřazen nejen tarifní stupeň, ale také rozpětí mzdového tarifu se stanoveným maximem a minimem. Tarifní stupně a rozpětí tvoří tzv. mzdovou strukturu. Existují dva typy v počtu stupňů. Prvním je velký počet stupňů se stejnými tarify pro všechny práce uvnitř. Druhý pak malý počet stupňů s relativně širokým rozpětím mzdového tarifu v každém stupni.

Mzdová struktura může být tvořena tak, že (Koubek, 2007):

- **Jednotlivá rozpětí na sebe navazují** – jednotlivé tarifní stupně na sebe navazují a dosažením maxima rozpětí, může docházet k přerazením do vyššího stupně.

- **Rozpětí mzdových tarifů se překrývají** – zde je možné nejlepšího pracovníka nižšího stupně odměňovat lépe než podprůměrného pracovníka vyššího stupně.

2.5 Mzdový systém

Na základě mzdového systému je v podniku dosahováno podnikové strategie. Díky vhodně zvoleného mzdového systému může firma dosáhnout úspěšně splněných podnikových cílů.

2.5.1 Mzda

Mzda je odpovídající protihodnotou za nabízenou pracovní sílu na trhu práce. Je sjednávána v kolektivní nebo pracovní smlouvě, popřípadě je stanovena vnitřním předpisem nebo mzdovým poměrem.

„Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak.“ (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce)

Na základě složitosti, odpovědnosti, namáhavosti práci, či podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných výsledků přísluší zaměstnanci mzda za vykonanou práci.

2.5.2 Funkce mzdy

Směrovací (alokační) funkce - dochází zde k pohybu pracovních sil tím směrem, kde je mzdová úroveň nejvyšší. Z pohledu pracovníka jde tedy o to, aby prodal svoji pracovní sílu za nejvýhodnějších podmínek.

Vyrovňovací funkce - stanovením mzdy (ceny práce) dochází k vyrovnání nabídky práce a poptávky po práci v určitém časovém úseku. Cena práce v okamžiku vyrovnání nabídky s poptávkou je cenou rovnovážnou pro daný časový úsek a segment trhu. Na výši ceny práce tím dochází k determinaci dalších procesů (např. výše nezaměstnanosti).

Selektivní funkce - výše mezd je pro zaměstnavatele exogenně určeným faktorem. Daná úroveň mezd ovlivňuje náklady. Zaměstnavatel musí být schopen posoudit tento nákladový

faktor v kvalitě produkce tak, aby dosáhl zisku. Pokud se mu to nepodaří, má na trhu komparativní nevýhodu vysokých nákladů, což může vést k tomu, že jako výrobce odpadne ze soutěže. Tím mzda působí jako selektivní faktor, který vyčlení ty výrobce, kteří mzdové náklady zhodnotí a na ty, kteří ze soutěže odpadnou.

Vedle těchto ekonomických funkcí, rozeznáváme i funkce z pohledu právního, zde pak zařazujeme: funkce alimentární (sociální), regulační, kompenzační a motivační.

2.5.3 Mzdotvorné faktory

Pracovní výkon zaměstnance je velmi obtížně definovatelný. Na výši odměny má vliv i vzdělání, schopnosti, délka praxe, či délka zaměstnání v podniku daného zaměstnance.

Dle Koubka (2007) ovlivňují tvorbu mzdy tři skupiny faktorů: vnější, vnitropodnikové a zaměstnanecké podmínky.

Vnitropodnikové faktory

Na mzdu mají vliv i faktory působící uvnitř podniku. Můžeme zde zařadit faktor související s úkoly a požadavky pracovního místa. Původem informací je popis a specifikace pracovního místa a hodnocení práce na pracovním místě.

K dalším vnitropodnikovým faktorům, jenž má vliv na mzdu, je úroveň výkonu. Zdrojem informací je hodnocení pracovníků.

Negativní vliv na zdraví, bezpečnost či pracovní pohodu, jež mohou zvyšovat únavu, a nadměrný stres je možné považovat pracovní podmínky v dané organizaci.

Vnější faktory

Počet pracovníků, jejich mzda, ale i zaměstnanecké výhody velmi úzce souvisí s ekonomickým postavením podniku, a s celkovým vývojem ekonomiky. Mzdová politika podniku závisí nejen na zlepšující se ekonomice, ale také na jejím úpadku či stagnaci. V době, kdy je podnik v rozkvětu, nabírá nové zaměstnance, zlepšuje platové podmínky, tak aby si je udržel. Ovšem v době krize se podnik snaží snížit své náklady na minimum. Na podnik má vliv i působení konkurence na trhu, který se může snažit lepšími podmínkami získat pracovníky, kteří nejsou spokojeni v dané organizaci.

Vládní regulace a nařízení také omezují chování a volby podniku např. stanovením minimální mzdy², pracovní doby, přestávek, povinné příplatky, či placenou dovolenou. Značný vliv na velikost mzdy mají také odbory, které o mzdách a zaměstnaneckých výhodách s podnikem diskutují.

Tyto faktory tedy můžeme shrnout do dvou základních skupin:

- situace na trhu práce,
- platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání.

Zaměstnanecké podmínky

Mzdy by měli být vytvářeny i podle struktury zaměstnanců, jiný systém bude vhodný pro mladé pracovníky, kteří většinu svých vydělaných peněz vynaloží na zabezpečení rodiny a vyřešení bytové otázky a jiný pro starší zaměstnance před penzí, kteří dají přednost zajištění na stáří např. spořením v penzijních fondech. Dále je třeba zohlednit způsob odměn podle postavení v organizaci, dosaženého vzdělání, pracovního výkonu, atd.

2.5.4 Mzdové (platové) struktury

Mzdové struktury představuje oblast, ve které se realizuje politika odměňování dané organizace. Umožňuje definovat úroveň peněžních odměn, a zároveň stanovit kam v rámci hierarchie podniku zařadit jednotlivé pracovní místa.

„Mzdová struktura představuje úroveň peněžní odměny za práce nebo skupiny prací s ohledem na jejich relativní vnitřní hodnotu definovanou hodnocením práce, s ohledem na vnější relace zjištěné pomocí mzdových šetření.“, jak tvrdí Armstrong (2007, str. 565)

Mzdová struktura může být pro každý druh pracovníků jiná, ale spíše se ve firmě uplatňuje princip harmonizace podmínek ve stanování mzdové struktury.

Mzdová struktura je tvořena tarifním stupněm a rozpětím mzdového tarifu, tarifní stupeň je pak dán mzdovou třídou a mzdovým (platovým) stupněm. Může také sloužit jako

² Minimální mzdou se rozumí nejnižší přípustná výše odměny za práci v pracovněprávním vztahu. Vztahuje se na všechny pracovníky kromě těch, jenž mají uzavřenou dohodu o provedení práce nebo dohodu o pracovní činnosti. Nezáleží na tom, zda je pracovník zaměstnán na dobu určitou či neurčitou, nebo pracuje-li u jednoho či více zaměstnavatelů.

nástroj, díky němuž se v organizaci sděluje, jaké mají zaměstnanci pracovní příležitosti k získání odměny, či kariéry.

Mzdové struktury by měly plnit několik základních funkcí (Armstrong, 2007):

- být v souladu s kulturou, charakteristickými rysy a potřebami organizace a jejich pracovníků,
- dosahovat spravedlnost, slušnost, důslednost a průhlednost v odměňování zaměstnanců,
- zohledňovat dopady změn na trhu práce,
- usnadňovat vykonávání práce a neustálý rozvoj pracovníků,
- poskytovat prostor pro odměňování schopností, dovedností či výkonu,
- sloužit jako nástroj pro informování zaměstnanců ohledně otázek týkající se odměňování, mzdy, či příležitost rozvíjení kariéry,
- umožňovat kontrolu vývoje a realizaci mzdové politiky.

2.5.4.1 Typy mzdových struktur

Struktura úzkých stupňů

Struktura tzv. úzkých stupňů je tvořena z posloupnosti tříd práce, do kterých se zařazuje práce zhruba stejné hodnoty, většinou na základě přidělených bodů při hodnocení práce. Stupně (třídy) jsou přesně vymezeny mezními body, ty jsou přiděleny při hodnocení práce. V případě, že daná bodová hodnota spadá do úrovně těchto dvou vymezených hraničních bodů, spadá práce do tohoto tarifního stupně. Dané stupně pak mohou definovat postupy v kariéře, při přesunu do vyššího stupně.

Problém dané struktury může být ve velkém počtu stupňů, tím se bude vyvíjet tlak na neustále přerazování do vyšších stupňů, a to pak může vést k neustálému nekontrolovatelnému nárůstu mezd a platů.

Struktura širokých stupňů

Struktura širokých stupňů je dána spíše šířostí stupně než větším počtem daných stupňů. Zatímco pro strukturu úzkých stupňů je typické deset a více stupňů, naopak struktura širokých stupňů je typická počtem šesti až devíti úrovní. Je používána v organizacích častěji, především pro svou flexibilitu a snižování nekontrolovaného pohybu do vyšších stupňů. Jelikož je ji snadnější řídit, je používána spíše v plošších organizačních strukturách. V této struktuře jsou zaváděny určité mechanismy kontroly nárůstu v daných stupních, tak aby

zaměstnanci nutně nedosahovali horní hranice odměny. Kontroly mechanismu dle Armstronga jsou (2007):

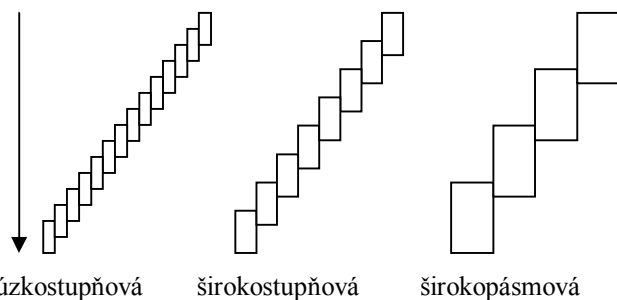
- **Kontrola pomocí referenčního bodu** – pomocí referenčního bodu je možno zvyšovat peněžní odměnu za schopnosti. Za dlouhodobě (až trvale) úspěšnou práci je možno získat bonusy, které pak mohou být součástí mzdy až do maxima daného stupně.
- **Kontrola pomocí prahů** – pokud zaměstnanci nedosáhnou dané výše schopností a úspěšností, nemohou překročit definovaný bod mzdového rozpětí.
- **Kontrola pomocí segmentů nebo zón** – představuje rozšíření kontroly s použitím prahů, které označuje rozdělení stupně do daného počtu segmentu či zón.

Širokopásmové mzdové struktury

Stupňovité mzdové struktury jsou nahrazovány širokopásmovými strukturami se čtyřmi nebo pěti pásmy. V širokopásmové struktuře se řídí odměňování pružněji, horní mzdové tarify převyšují dolní až o 200 až 300%. Prostor pro mzdový růst, a tím i odpovídající vývoj kariéry, aniž by musel být zaměstnanec zařazen do vyššího pásma, poskytuje nejčastěji používaná průměrná šířka pásma, stanovená od 50 do 80 %. Zaměstnanecké role jsou pak do jednotlivých pásem zařazovány na základě kombinace hodnocení práce a analýzy tržních sazeb. V závislosti na růstu rozsahu aktivit, dovedností a schopností pracovníka, dle jeho přínosů firmě se mzda zaměstnanců pohybuje v daném pásmu. A tudíž není potřeba pro zvýšení platu a rozvoje kariéry postup do vyššího mzdového stupně.

Srovnání struktury úzkých a širokých stupňů a širokopásmové mzdové struktury představuje obrázek 2.1.

Obrázek 2.1: Srovnání struktury úzkých a širokých stupňů a širokopásmové struktury

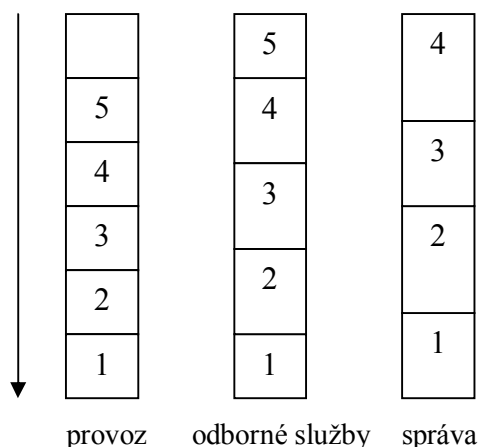


Zdroj: ARMSTRONG, 2009, str.233

Struktury pro skupiny (druhy) prací

V této struktuře pro skupiny prací jsou vymezeny jednotlivé druhy práce. Jednotlivé druhy práce jsou tvořeny prací ve funkční oblasti nebo zaměstnání, např. marketing, finance, personalistika, informační technologie, a jsou především blízké z hlediska vykonávaných činností a užívaných základních dovedností a schopností. Definuje to, co lidé musejí znát a být schopni dělat, tak aby se mohli v rámci své kariéry posunout kupředu a vytvořili si tak příležitost pro kariéry v jiné skupině práce. Každá úroveň má většinou své vlastní a jasné vymezená mzdová rozpětí, viz obrázek 2.2. K velkým výhodám této struktury patří, že zaměstnanci mohou plánovat rozvoj kariéry díky přírůstku dovedností a schopností, a tím si mohou uvědomit, jaké mají možnosti svého rozvoje.

Obrázek 2.2: Struktura pro skupiny (druhy) prací



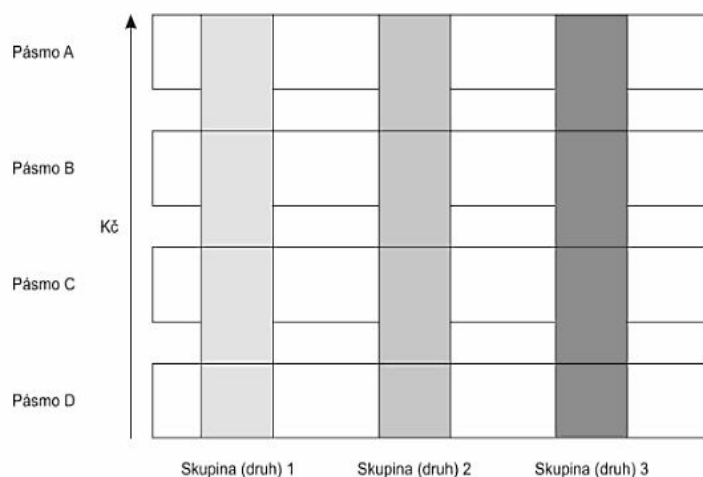
Zdroj: ARMSTRONG, 2007, str. 570

Směšený model širokopásmové struktury pro skupiny prací

Představuje kombinaci širokopásmové struktury a struktury skupin prací. Mohou být dva základní způsoby jak smíšený model vytvořit. První možnost je rozdělit každé pásmo v nějaké širokopásmové struktuře na druhy prací, což pak umožní osobitě zacházení a poskytne možnost identifikovat cesty kariéry uvnitř skupin.

Další možnost, jak to ukazuje obrázek 2.3 je na skupinu práce nasadit širokopásmovou strukturu, tím omezíme v každém druhu práce na čtyři či pět úrovní.

Obrázek 2.3 Širokopásmová struktura nasazená na strukturu prací



Zdroj: ARMSTRONG, 2007, str. 245

Mzdová bodová stupnice

Mzdová stupnice je složena z rostoucích či přírůstkových řad bodů v rozpětí od nejméně k nejvíce placeným pracím. Přírůstek může být buď konstantní, nebo zvyšující se s vyšší úrovní. Postup v rámci mzdové stupnice závisí na počtu let odpracovaných v dané firmě.

2.5.4.2 Výběr typu mzdové struktury

Volba dané mzdové struktury závisí na mnoha faktorech:

- na velikosti organizace a jejím podnikatelském plánu,
- na firemní kultuře organizace, tradici, technice a technologii,
- počtu a struktuře zaměstnanců,
- mzdové historii a zavedené praxi v odměňování.

Zároveň je potřeba zjistit jaké jsou nedostatky, ale i klady současného systému odměňování a tedy proč je potřeba systém odměňování změnit. Je potřeba si stanovit jakým způsobem bude nově zavedená mzdová struktura uspokojovat potřeby organizace, které cíle bude splňovat.

Pro každý typ organizace je vhodná jiná mzdová struktura, a neexistuje nejlepší postup k vytváření mzdové struktury ani nejlepší mzdová struktura. Tabulka 2.1 shrnuje srovnání všech mzdových struktur, včetně jejich výhod a nevýhod.

Tabulka 2.1 Srovnání jednotlivých mzdových struktur

Typ struktury	Rysy	Výhody	Nevýhody	Vhodnost
Úzkých stupňů	<ul style="list-style-type: none"> ■ Posloupnost deseti nebo více stupňů práce ■ Úzká mzdová rozpětí, např. 20–40 % ■ Zvýšení obvykle souvisí s výkonem 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Jasně ukazuje relace mezi odměnami ■ Uspodňuje kontrolu a řízení ■ Snadno srozumitelná 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vytváří strnulé hierarchie ■ Náchylná k nekontrolovatelnému růstu mezd ■ Nevhodná pro plochou organizaci 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ve velkých byrokratických organizacích s dobře definovanými hierarchiemi ■ Když se vyžaduje důkladná a přísná kontrola ■ Když je zapotřebí určitý, ale nepřilíh velký prostor pro zvýšení na základě výkonu
Širokých stupňů	<ul style="list-style-type: none"> ■ Posloupnost 6–9 stupňů práce ■ Dostí široká mzdová rozpětí, např. 40–50 % ■ Zvýšení souvisí s přínosem a může být kontrolováno pomocí prahů nebo zón 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Jako u struktur úzkých stupňů, ale navíc: širší stupně lze definovat jasněji, lépe lze kontrolovat spontánní přesun do vyšších stupňů 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Příliš velký prostor pro zvyšování mezd a platů ■ Lze nabídnout kontrolní mechanismus, ale je obtížné jej řídit ■ Může to být nákladné 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Stupně je třeba definovat a diferencovat přesněji a stejně tak je třeba precizně zařazovat práce do stupňů ■ Existuje problém nekontrolovatelného růstu mezd a platů ■ Vyžaduje to více prostoru pro odměňování přínosu
Širokopásmová	<ul style="list-style-type: none"> ■ Řada často 5 nebo 6 širokých pásem ■ Šíře pásem – obvykle mezi 50 a 80 % ■ Zvýšení souvisí s přínosem a schopnostmi 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pružnější ■ Odměňuje laterální rozvoj a růst schopností ■ Vyhovuje novému stylu organizací 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vytváří nerealistická očekávání, pokud jde o prostor pro růst mezd ■ Zdá se, že omezuje prostor pro povýšení ■ Obtížně srozumitelná ■ Problémy spravedlivého odměňování 	<ul style="list-style-type: none"> ■ V plochých, na procesech založených, flexibilních organizacích ■ Když je zapotřebí více flexibility při stanovování mezd ■ Tam, kde je zájem o soustavné zlepšování a laterální rozvoj
Bodová stupnice	<ul style="list-style-type: none"> ■ Řada zvyšujících se bodů pokrývajících všechny práce ■ Lze připojit stupně ■ Zvýšení souvisí s délkou zaměstnání 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Snadno se řídí ■ Zvýšení platu není založeno na úsudku manažerů 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Žádný prostor pro diferenciaci odměn podle výkonu ■ Může být nákladná kvůli tomu, že personál se nekontrolované pohybuje vzhůru 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ve veřejném sektoru nebo v dobrovolných organizacích je to tradiční přístup a vyhovuje jejich kultuře ■ Když se věří, že je nemožné správně a důsledně měřit rozdíly v úrovni výkonu

Zdroj: ARMSTRONG, 2007, str. 573

2.5.5 Mzdové formy

Cílem mzdových forem je především ocenit výsledky práce pracovníka, a to včetně jeho pracovního chování a schopností. Mzdových forem existuje velké množství a lze je třídit podle různých hledisek.

Při rozhodování o tom, kterou ze základních mzdových forem zaměstnavatel využije, není žádným právním způsobem omezován. Jediným omezením, které podle zákoníku práce zaměstnavateli vzniká, je odměňování za práci, při kterém je zaměstnanec vystaven zvýšenému nebezpečí újmy na zdraví, nebo jehož počínání by vedlo k ohrožení bezpečnosti a zdraví ostatních zaměstnanců. Záleží tedy na konkrétních potřebách a uvážení, která forma je z hlediska konkrétní práce nejvýhodnější. Každá mzdová forma má své výhody i nevýhody, a je tedy na úsudku zaměstnavatele, kterou z forem použije.

Časová mzda může mít nedostatečný pobídkový účinek, proto může být právě k časové mzdě nabízena odměna jako dodatek k této mzdě, tzv. pobídková forma. Pobídkové formy mohou být nejen vypláceny jako dodatek k časové mzdě, ale také jako samostatný faktor. Tyto pobídkové formy posilují vazby mezi odměnou výkonem a snaží se především motivovat pracovníky.

Dle Koubka (2007) rozlišujeme mzdu časovou, úkolovou, provizní, mzdy za očekávané výsledky práce, mzdy a platy za znalosti a dovednosti a dodatkové mzdové formy.

2.5.5.1 Časová mzda a plat

Časové mzdy patří mezi nejpoužívanější základní mzdovou formu, a tvoří jednu z největších částí peněžní odměny zaměstnance. Časová mzda může být hodinová, týdenní, či měsíční. V případě, že je časová mzda dle pracovníků považována jako spravedlivá, pak je i celý systém odměňování považován za spravedlivý a srovnatelný. Tyto mzdy mnohdy tvoří pověst organizace.

Časová mzda je založena na tarifech, které vycházejí z hodnoty práce, samozřejmě k přihlédnutí, vnějších i vnitřních faktorů. Místo v platovém faktoru pak určuje pracovní výkon jedince. Vytváření struktury časových mezd je možno shlédnout v obrázku 2.4.

Obrázek 2.4: Vytváření struktury časových mezd



Zdroj: KOUBEK, 2007, str.289

2.5.5.2 Úkolová mzda

Úkolová mzda se používá především na dělnických pracovištích se stanovenými výkonovými normami, kde se pravidelně opakují určité pracovní postupy. Pracovník je pak odměňován podle výsledků své práce (např. počtu vyrobených kusů) bez ohledu na dobu, kterou potřeboval k jejich výrobě.

Úkolová mzda se využívá i při skupinovém odměňování zaměstnanců. V případě úkolové mzdy je potřeba aby výsledky, množství a kvalita výrobku byly kontrolovány, aby daný výkon byl pracovníkem ovlivňován. Zároveň musí být jasně stanoveny a kontrolovány technologické a pracovní postupy, musí být zajištěno, aby nebylo ohroženo zdraví a bezpečnost pracovníka v případě snažení se o vyšší výkon.

2.5.5.3 Provizní mzda

Provizní mzda je velmi jednoduchá a přímá forma pobídkové mzdy. Odměna vyplácena pracovníkovi je závislá na prodaném množství, a proto se nejvíce využívá při odměňování obchodníků. Může mít dvojí formu, buď celková provizní mzda závislá na prodaném množství, nebo je k základní mzdě použita jako složka odměny za práci.

Výhodou provizní mzdy je přímý vztah odměny k výkonu. Nevýhodou je naopak to, že ji mohou ovlivnit faktory, které nemá pracovník pod kontrolou (hospodářská situace, preference zákazníků, apod.).

2.5.5.4 Mzdy za očekávané výsledky práce

K méně známým mzdovým formám zahrnujeme mzdu za očekávané výsledky práce, tzv. penzumové mzdy, ty se využívají u dělníků a nižších a středních vedoucích pracovníků. Představuje odměnu za předem dohodnutý soubor prací, či dohodnutý výkon, který se pracovník organizaci zaváže odvést během určitého období v odpovídajícím množství a kvalitě. Na základě schopností a výkonnosti pracovníka se očekává, že zadané pracovní úkoly splní a na základě tohoto předpokládaného splnění mu organizace vyplácí pevnou částku spolu s výkonnostní odměnou. Po uplynutí dohodnuté doby se realizuje vyhodnocení dosažených výsledků, tyto výsledky pak mohou mít vliv na stanovení mzdy.

Mezi penzumové mzdy náleží (Koubek, 2007):

- *Smluvní mzda*
- *Mzda s měřeným denním výkonem* – pevná stála mzda, zároveň je výkon zaměstnance sledován a v případě potřeb pak motivován k zlepšení výkonu
- *Programová mzda* – představuje pravidelnou pevnou částku po dobu plnění programu

2.5.5.5 Mzdy a platy za znalosti a dovednosti

Tento způsob odměňování váže odměnu na to, zda je pracovník schopen kvalifikovaně a efektivně vykonávat úkoly řady různých pracovních míst nebo prací.

Pro každou profesi jsou stanoveny základní požadavky na soubor znalostí a dovedností, ty se pak uspořádají do matice, které se odlišují různou úrovní, a těmto základním požadavkům pak odpovídá plat či mzda. Každá další znalost je odměňována zvlášť, zaměstnanci si mohou doplňovat zkušenosti i napříč jednotlivých podskupin, a mohou si je prohlubovat i na vyšší úroveň. Sazby se pak mohou i zvyšovat podle počtu zvládaných dovedností.

Nevýhodou této formy je fakt, že způsob odměňování vede k tomu, že zaměstnanci sice ovládají hodně činností či operací, ale nic neovládají pořádně. Způsob odměňování je také nákladnější a vyvolává především tlak na náklady vzdělávání a rozvoje pracovníků.

Jako **výhody** lze považovat zvyšování flexibility pracovníků, a tím i zvyšující se flexibilitu organizace. Přispívá nejen k větší flexibilitě, ale také k vzájemné nahraditelnosti zaměstnanců a usnadňuje zavádění nové technologie. Může podpořit v zaměstnancích větší jistotu zaměstnání, tudíž i jejich spokojenost, což má pak vliv na konkurenceschopnost.

Použití 3 základních přístupů v odměňování za znalosti a dovednosti (Koubek, 2007):

- *Hierarchický model* – znalosti a dovednosti jsou v tomto modelu uspořádávány hierarchicky, složitější znalosti a dovednosti jsou nad nižšími a pracovníkům se mzda zvyšuje zvládnutím každého vyššího stupně.
- *Model stavebních bloků* – znalosti a dovednosti nejsou na sobě závislé, tudíž je možno je získat v libovolném pořadí
- *Model bodových přírůstků* – funguje na stejném principu jako model stavebních bloků, používá se v případě existence mnoha nových znalostí a dovedností, ale jejich hodnota není stejná. Každé určité skupině znalostí a dovedností je přiřazena bodová hodnota, pracovníci pak body získávají za zvládnutí těchto znalostí.

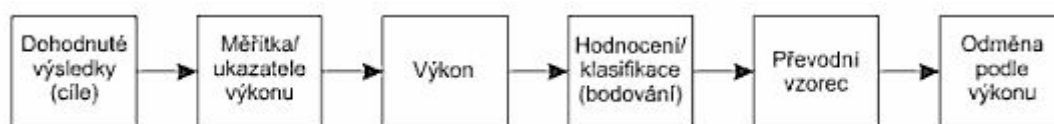
2.5.5.6 Zásluhové odměňování

Zásluhové odměňování se snaží motivovat zaměstnance tím, že posiluje vazbu odměny na výkon a vztahuje se k především k individuálnímu výkonu, schopnostem i dovednostem.

Odměňování podle výkonu

Odměňování podle výkonu je závislé na měřitelném výkonu zaměstnance a její výše není předem zaručena. Tak aby, byl splněn efektivní systém výkonového odměňování, je třeba, aby výkonové cíle odrážely strategické cíle organizace. A tak jako celý systém odměňování tak i systém výkonového odměňování by měl být jednoduchý a musí být zaměstnancům správně vysvětlen, aby mu všichni porozuměli. Odměny podle výkonu ukazuje obrázek 2.5.

Obrázek 2.5: Odměny podle výkonu



Zdroj: ARMSTRONG, 2009, str.291

Nástroje výkonového odměňování tak, jak je uvedli Horváthová a Čopíková (2007):

- ✓ **Provize** jsou uplatňovány především v obchodě či některých službách. Mzda, nebo-li odměna je zcela či pouze z části závislá na prodaném množství, resp. poskytnutých služeb.
- ✓ **Prémie nebo bonusy** jsou udělovány navíc k časové eventuálně úkolové mzdě. Mohou být buď jednorázové či opakující se prémie
- ✓ **Podíly na zisku** mají svou podstatu v rozdělení části zisku zaměstnancům, slouží pouze k doplnění základní mzdy.
- ✓ **Odměny za úsporu času** jsou předem dané bonusy za dokončení práce během kratší doby, než stanovuje norma, vyhovující především k odměňování dělníků.
- ✓ **Zaměstnanecké akcie** jsou akcie, které podnik nabízí svým pracovníkům ke koupi po určitou dobu za určitou cenu, v závislosti na době zaměstnání v podniku, platu a zisku organizace.

Výkonové odměňování má mnoho výhod i nevýhod. K základní **výhodám** patří, především to, že motivují zaměstnance k lepšímu výkonu, přinášejí správné sdělení a nabízí hmatatelné nástroje odměňování a uznávání úspěšné práce. Jako výhodu můžeme považovat i to, že je správné a spravedlivé odměňovat lidi dle jejich výkonu.

Ovšem je nutné zmínit i nevýhody, které tento druh odměňování sebou nese, ty jsou spojeny především s problémy, které má organizace s jejím řízením. K základním **nevýhodám** patří:

- nejsou jistým motivátorem,
- systém požaduje velkou přípravu, obtížně se zavádí a realizuje,
- mezi zaměstnanci může díky tomuto systému vzniknout rivalita, a tím dojde ke zhoršení mezilidských a pracovních vztahů, v důsledku toho pak dojde ke zhoršení výkonu a přístupu k práci,
- další konflikty pak mohou vzniknout díky obtížné specifikaci příspěvku jednotlivce, jelikož je dané odměňování založeno na celopodnikovém či skupinovém výkonu,
- zaměstnanci mohou mít pocit, že v případě, že výkonové odměňování je zavedeno jen na některých pozicích, nemusí někteří pracovat tak tvrdě,
- těžké odhadování a plánování mzdových nákladů,
- kvalita práce může mít negativní odraz v případě orientace na množství práce,
- postupem času ztrácí výkonová forma stimulační účinek a musí se tudíž ustavičně zlepšovat,
- měly by být sestaveny na formě hodnocení, ať už klasifikace nebo bodování,
- výkonové odměňování klade důraz na individuální výkon a díky tomu může strádat týmová práce.

Formy výkonového odměňování (Horváthová, Čopíková, 2007):

- individuální výkonové odměňování,
- týmové odměňování,
- celopodnikové systémy odměňování,
- odměny zaměstnanců poskytované za nadstandardní výkon.

Odměňování podle schopností

Tento druh systému odměňování motivuje pracovníky vyšší mzdou za jejich schopnost pracovat, na úrovni jejich schopností. Nejprve se určí, pomocí kritérií nebo bodů, úroveň

schopností od plně efektivního jednice, a na základě toho efektivního stavu se srovnává se skutečnou úrovní dosažených schopností zaměstnance. Na obrázku 2.6 je možno vidět hlavní rysy systému odměňování.

Největším problémem, který tkví v posuzování jednotlivých schopností, je obtížnost měření schopností, jsou to většinou velmi těžko identifikovatelné vlastnosti člověka.

Obrázek 2.6: Odměny podle schopností



Zdroj: ARMSTRONG, 2009, str.292

Odměňování podle dovedností

Na základě odměňování podle dovedností je zaměstnanci zvyšována mzda dle rozsahu, hloubky a druhu dovedností, který jedinec používá v organizaci, a které za dobu práce ve firmě i mimo ní získal. Nejběžnější je kombinace odměňování podle dovedností s odměňováním podle výkonu.

Výhody odměňování podle dovedností (Horváthová, Čopíková, 2007):

- pomáhá vylepšovat pružnost zaměstnanců a tím i připravenost na změny,
- napomáhá při zastupování zaměstnanců v případě absenci ve firmě,
- podporuje zavádění technologie,
- zajišťuje spokojenost a jistotu zaměstnání,
- umožňuje snížení nákladů práce snížení nákladů při získávání, výběr, přijímání a konečnému zařazení pracovníků na pracovní místo,
- vylepšuje pracovní klima v organizaci.

Nevýhody odměňování podle dovedností (Horváthová, Čopíková, 2007):

- vysoké náklady na vzdělávání a rozvoj pracovníků,
- nedoložený pozitivní dopad na růst produktivity práce,
- omezené nebo úplně zastavené využívání některých znalostí a dovedností.

Odměňování podle přínosů

Odměňování podle přínosů je založeno na posouzení výsledků vykonané daným zaměstnancem, tak i posouzení co do dané práce přinesl za schopnosti. Hlavní prioritou je, že systém je zaměřen na poskytnutí schopností a dovedností k dosažení cílů týmu či celé organizace, respektive ve zkratce to jaký měl daný jedinec pro organizaci přínos, v podobě poskytnutí svých schopností za dosažení určitých výsledků. Obrázek 2.6 nám ukazuje z čeho je celková odměna podle přínosu složena.

Obrázek 2.6: Odměny podle přínosů



Zdroj: ARMSTRONG, 2009, str.294

2.5.5.7 Dodatkové mzdové formy

Dodatkové formy, jež odměňují výkon či zásluhy, bývají vázány na individuální nebo kolektivní výkon a některé mohou být určeny pro manažery a některé pro dělníky.

- ✓ **Odměna za úsporu času** odměňuje pracovníka za odvedení žádoucího množství práce během kratší doby, než stanovuje norma. Je vhodná zejména pro dělníky.

Koubek uvádí tři typy této odměny (2007):

- Halseyho prémiový systém – garantovaná hodinová mzda plus prémie za úsporu času, za množství práce provedené během kratší doby
- Rowanův systém – představuje procento, které je placené za uspořené čas není pevné, ale liší se v závislosti na procentu uspořené času
- Bedauxův systém – odměna je založena na normované jednotce měření, prémie se pak stanovuje podle počtu jednotek odvedených nad normu

- ✓ **Prémie** – prémie jsou poskytovány k časové nebo k úkolové mzdě.

Prémie jsou dvojího druhu:

- Bonus, mimořádná prémie – je vyplácena zaměstnanci jednorázově za mimořádně uspokojivé plnění jeho služebních povinností.

- Periodicky se opakující se prémie – je vyplácena opakovaně a bývá stanovován na splnění určitého měřitelného ukazatele s předem danou sazbou. Mohou být jako individuální, tak i kolektivní.
- ✓ **Osobní ohodnocení** – je využíváno k hodnocení práce pracovníků, ohodnocení náročnosti nebo dlouhodobě dosahovaných výsledků. Velikost je určena procentem základního platu.
- ✓ **Zaměstnanecké akcie** – systémů zaměstnaneckých akcií je velké množství. Pracovníkovi jsou po určitou dobu nabízeny akcie ke koupi za určitou cenu. Výše ceny a nabídka je závislá na několika faktorech, např. délka zaměstnání v organizaci, plat či zisk organizace.
- ✓ **Příplatky** mohou být povinné (příplatek za práci přesčas, za práci ve svátek, v sobotu a v neděli, za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí, za práci v noci, apod.) nebo nepovinné (dobrovolně poskytované – příplatky na dopravu do zaměstnání, na oděv, na ubytování, apod.)
- ✓ **Podíly na výsledcích hospodaření** – podíl na výsledcích hospodaření se může skládat z podílu na zisku, z podílu na výnosu, či z podílu na výkonu. Nejčastější formu představuje právě podíl na zisku, v něm se zaměstnancům rozděluje pevné procento zisku. Pevné procento může být pro všechny zaměstnance stejné, ale také může být diferenciováno podle délky odpracované doby ve firmě, významu pracovního místa či dle individuálního výkonu.
- ✓ **Odměňování zlepšovacích návrhů** – tento druh mzdové formy může být odvozen buď od přírůstku zisku, nebo od poklesu nákladů. Odměna tak může být buďto jednorázová nebo periodicky vyplácena.
- ✓ **Scanlonův systém** – poskytování prémie na základě úspory nákladů práce, cílem je stimulace pracovníků k navrhování změn
- ✓ **Ostatní výplaty** – představují dodatečné zvýhodnění pracovníka organizace, např. 13. plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí, patří zde i náborový příspěvek či odstupné.

2.5.6 Zaměstnanecké výhody

„Zaměstnanecké výhody jsou složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Zahrnují také položky, které nejsou přímo odměnou, jako je např. každoroční dovolená na zotavenou, atd.“ (Armstrong, 2007, str. 595).

Cílem zaměstnaneckých výhod je poskytnout nejen zajímavý a pro zaměstnance přitažlivý soubor, který se připojí k celkové odměně a dokáže tyto vysoce kvalitní zaměstnance udržet, ale také slouží k uspokojení osobních potřeb zaměstnance. Má určitou schopnost posílit oddanost jak organizaci vůči pracovníkům, tak i zaměstnance vzhledem ke společnosti.

Zaměstnanecké výhody nejsou přímo vázány na výkon pracovníků – soubor zaměstnaneckých výhod je jim poskytováno pouze za to, že pro danou organizaci pracují. Ovšem poskytování těchto výhod se může lišit podle počtu odpracovaných let, či podle zásluh pracovníka.

Zaměstnanecké výhody můžeme rozdělit do těchto skupin (Armstrong, 2007):

- *Penzijní systémy* – jedny z nejdůležitějších a nejpoužívanějších druhů zaměstnaneckých výhod.
- *Osobní jistoty* – osobní jistoty, jsou výhody, které posilují osobní jistoty nejen daného pracovníka, ale také jeho rodiny (např. úrazové či životní pojištění).
- *Finanční výpomoc* – finanční výpomoc je forma peněžní podpora či příspěvku poskytnutá zaměstnanci, např. půjčky, slevy na zboží a služby vyráběné či poskytované podnikem, výpomoc při koupi bytu či domu, atd.
- *Osobní potřeby* jsou oprávnění, jenž je uznáním oboustranného vztahu mezi prací a domácími potřebami či povinnostmi, např. dovolená na zotavenou, péče o děti, přerušení kariéry v souvislosti se studiem či mateřstvím, osobní či finanční poradenstvím, rekreační péče, atd.
- *Podnikové automobily a pohonné hmoty* – v poslední době jedna z nejčastěji používaných zaměstnaneckých výhod, jenž firmy mohou poskytnout.
- *Jiné výhody* – jiné výhody jsou definovány jako přednosti, které zvyšují životní úroveň pracovníků, zahrnujeme zde příspěvek na stravování, zaplacení telefonních výhod.
- *Nehmotné výhody* – tyto výhody jsou určitou charakteristikou organizace, představují pro zaměstnance určitou atraktivitu, odlišnost, od jiné firmy a stává se přitažlivým místem, kde má cenu být zaměstnán.

Zaměstnanecké výhody představují efektivní nástroje ke zvýšení loajality zaměstnanců v podniku, ke stabilizaci pracovníků a podporuje zlepšení zaměstnaneckých

vztahů. Zaměstnanecké výhody mohou zlepšovat pověst a konkurenceschopnost podniku na trhu práce. Podmínkou vždy bylo a bude, aby požívané benefity odpovídaly potřebám zaměstnance. Soubor špatně zvolených výhod, nebo téměř žádných výhod nepředstavuje atraktivní nabídku ani pro stávající zaměstnance ani pro potenciální uchazeče o práci v podniku. Proto je pro firmu dobré rozmyslet si, které zaměstnanecké výhody firma umožní a do kterých investuje. Problém se může naskytnout také v poměru povinných a volitelných výhod nabízených organizací a zájem ze stran pracovníků. Zaměstnanci ne vždy mají zájem o všechny nabízené výhody a jejich motivační účinek pak ztrácí smysl. Ovšem organizace není vždy schopna všem požadavkům pracovníků vyhovět. Každopádně stanovení souboru zaměstnaneckých výhod by mělo být založeno na potřebách pracovníků. Vedení podniku má tedy za úkol zaujímat se o jaké výhody by pracovníci měli zájem.

Typy zaměstnaneckých výhod dle Koubka (2007):

- příspěvek na stravování,
- zdravotní program,
- příspěvek na penzijní připojištění,
- poukázka na rehabilitaci a sport,
- odměna při odchodu do penze,
- rozsáhlé možnosti vzdělávání,
- příspěvek na vzdělávání dětí pracovníků,
- vánoční příspěvek,
- svatební dar,
- příspěvek k životnímu výročí,
- náborový příspěvek,
- prestižní podnikové auto,
- nárok na společenský oděv,
- poradenská činnost pro pracovníky (např. pomoc podnikového právníka),
- příspěvek na péči o děti pracovníků v jeslích a mateřských školách,
- 13. plat.

Kafeteria systém

Nejnámější formou poskytování benefitů je zcela jistě tzv. kafeteria systém. Tento systém je možno přirovnat k „bufetovému systému“, umožňuje zaměstnancům vybrat si

v rámci stanoveného limitu nabízených výhod, které jednotlivci nejvíce vyhovují, a o které má největší zájem.

Výhody a nevýhody Kafeteria systému podle Horváthové a Čopíkové (20007):

Výhody

- flexibilita
- transparentnost, informovanost
- spravedlnost
- konkurenční výhoda
- svobodná volba
- zvýšení spokojenosti a loajality

Nevýhody

- intenzivní komunikace
- náročná administrativa a nákladná implementace
- pravidelná aktualizace potřeb zaměstnanců

Druhy Kafeteria systému

- a) Systém tzv. bufetu – představuje jednotlivé zaměstnanecké výhody a zaměstnanec si jej může vybrat do výše svého zaměstnaneckého účtu.
- b) Systém tzv. jádra – je složen z pevně určeného jádra zaměstnaneckých výhod a volitelného bloku, kde jsou zbývající zaměstnanecké výhody.
- c) Systém tzv. bloků – je systém pro určité kategorie zaměstnanců (kategorie jsou předem nadefinované, např. muži, ženy) a k nim vytvořena nabídka výhod.

2.6 Sociologický výzkum

Primární data pro potřeby výzkumu je možno získat několika různými metodami. K základním metodám sociologického výzkumu zařazujeme rozhovor, pozorování, experiment či dotazník. Dotazník, jenž bude použit pro potřeby mé diplomové práce, je nejvyužívanější metoda, především pro získání velkého počtu reakcí, nízkých finančních nároků a velmi malé časové náročnosti.

2.6.1 Postup tvorby dotazníku

Nejprve je potřeba zjistit, čeho konkrétně se má dotazník týkat a na co se tedy budeme ptát. Dále je pak nutné stanovit, jakou formu dotazování bude využita – osobní dotazování, písemné, telefonické, či elektronické.

V další fázi je třeba se zaměřit na výběr respondentů, kteří musí odpovídat cíli realizovaného průzkumu.

Následně může začít pracovat na sestavování otázek týkajících se informací, které je třeba zjistit. Při sestavování dotazníku je nutné se řídit určitými zásadami:

- Sestavení úvodní části, ve které jsou respondenti upozorněni a seznámeny s důvody realizovaného průzkumu.
- Otázky musí být srozumitelné, přehledné a jasné a definované tak aby jim zaměstnanec porozuměl.
- Dotazník musí být orientován na oblast, na kterou je dotazovaný zaměstnanec schopen odpovědět, tzn. se kterou je obeznámen.
- Jako poslední bod dotazníku je získat určité statistické data např. pohlaví, věk, délka zaměstnání, nejvyšší vzdělání, atd.

Po sestavení dotazníku je nutnost zaměřit se na logickou strukturu celého dotazníku, tak aby otázky tvořili logický celek.

2.6.2 Typy otázek

Existuje několik typů otázek, které je možno použít. K nejčastěji využívaným zařazujeme uzavřené, polouzavřené a otevřené otázky.

Uzavřené otázky dávají možnost výběru z nabízených možností, která respondentovi připadá správná. **Polouzavřené otázky** jsou složeny z možných variant odpovědí a variantou, např. další, jinak..., kde může respondent doplnit vlastní odpověď. **Otevřené otázky** představují možnost, jak vyjádřit vlastní odpověď.

3 Charakteristika organizace

Jelikož si firma nepřeje být jmenována, pro potřeby diplomové práce jsem zkoumanou firmu nazvala XY a.s.

Firma XY a.s. je mezinárodní společností zabývající se výrobou, servisem i konstrukcí nikl-kadmiových baterií. Současný název získala firma kapitálovým vstupem francouzské společnosti, a původně spol. s r.o. se přeměnila na akciovou společnost. V roce 1995 se výsledkem spojení české výrobní firmy a světového výrobce elektrotechnických zdrojů elektrické energie, stala právě společnost XY a.s.

Společnost se nachází v průmyslové oblasti Moravskoslezského kraje.

Firma XY a.s. je na trhu již více než 50 let, za tuto dobu prošla již řadou změn. Výrobky společnosti jsou využívány pro železnice, hromadnou dopravu, telekomunikace, jako záložní zdroje nemocnic, divadel, kin, elektráren či letišť. Jsou také využívány jako nízkokapacitní baterie pro hornické svítilny.

Na počátku 20.století se pohyboval obrat společnosti okolo 460 milionu korun a 98% plnění termínu dodání.

3.1 Historie

V objektu obce, kde se firma nachází, byla původně textilní výrobní, od roku 1953 zde pak byla zahájena výroba alkalických baterií. Původně byla továrna ještě součástí pražské akumulátorky národního podniku Mladá Boleslav. Po rozpadnutí pražské akumulátorky v roce 1991, vznikl původní státní podnik této společnosti. Ovšem došlo zde k určitým obtížím, a tudíž byla továrna zprivatizována. Řešením z problému byl následný prodej firmy investorovi, kterým se v roce 1995 stal francouzská firma.

3.2 Program Světová třída

Program Světová třída, tzv. World Class, je založen na dosažení průmyslové dokonalosti, excelence a příkladnosti. Jde především o zlepšování zaměstnaneckých a řídicích metod, větší sebereflexi, větší flexibilitě, větší vstřícnosti, lepší produktivitě, větší efektivnosti a inovativnosti, tak aby byla schopnost naplnit požadavky klientů. Firmy, které chtějí přežít ve světě tvrdé konkurence se musí dále rozvíjet a neustále zlepšovat. Jelikož se program snaží o změnu, a vytvoření průmyslové excelence, a tím i zlepšení celkové

výkonnosti, dochází mnohdy k různým změnám uspořádání vzhledu všech pracovišť. Mnohdy došlo ke kompletní přeměně, od vybavení pracovního místa až po uspořádání výrobní linky.

Program Světová třída, je založen na dosažení stavu bezchybnosti pomocí kroků, jejichž cíle si každý závod definuje sám. Účastní se jej jak mateřská společnost, tak i všechny dceřiné společnosti, ovšem globální cíle jsou vymezeny pro celý koncern podniku. Organizace XY a.s. je součástí tohoto programu již od roku 1998.

3.3 Struktura

Organizační struktura je velmi plochá a díky její jednoduchosti může docházet k zlepšení komunikace ve firmě. Základem, nebo-li páteří celé výroby jsou autonomní týmy, nad kterými se nacházejí úseky a nejvyšší úroveň tvoří oddělení. Organizaci, v současné době se svými 196 zaměstnanci, řadíme mezi podniky střední velikosti.

Hlavu celého podniku představuje generální ředitel, který má pod sebou vedoucí jednotlivých oddělení, k základním oddělením patří: jakost, zákaznický servis, finance, zásobování, výroba, personalistika a obchod. Organizační strukturu je možno vidět v Příloze 1. Zaměstnanci jsou rozděleni do autonomních týmů, tyto týmy jsou vidět v tabulce 3.1. V organizaci pracuje celkem 102 mužů a 94 žen, nejvyšší dokončené vzdělání zaměstnanců viz tabulka 3.2. Tabulka 3.3. pak představuje věkovou skladbu zaměstnanců.

Tabulka 3.1: Struktura zaměstnanců dle pracovního zařazení

pracovní oblast	počet zaměstnanců
obchodní oddělení	4
zákaznický servis	5
finanční oddělení	6
informační technologie	2
personální oddělení	5
jakost	8
údržba	14
zásobování a sklady	12
technologie	6
nepřímí ve výrobě	6
přímí ve výrobě	128
celkem	196

Zdroj: Interní zdroje firmy

Tabulka 3.2: Struktura zaměstnanců dle vzdělání

Vzdělání	Muži	Ženy	Celkem
základní	5	23	28
vyučení	56	35	91
maturita	29	30	59
vysokoškolské	12	6	18
Celkem	102	94	196

Zdroj: Interní zdroje firmy

Tabulka 3.3: Věková struktura zaměstnanců

Věk	Muži	Ženy	Celkem
pod 20	0	0	0
nad 60	1	0	1
35 až 39	8	8	16
20 až 24	11	6	17
30 až 34	15	5	20
25 až 29	14	7	21
45 až 49	9	16	25
55 až 60	15	12	27
40 až 44	14	14	28
50 až 54	15	26	41
celkem	102	94	196

Zdroj: Interní zdroje firmy

3.4 Řízení lidských zdrojů

Personální oddělení je část organizace zajišťující veškeré činnosti, které se týkají člověk v pracovním procesu, ať už jde o získávání pracovníků, vzdělávání, odměňování, propojování personálního a pracovního rozvoje či zkoumání výsledků práce.

Oddělení Personalistiky, které je součástí organizační struktury, je dále tvořeno Personálním oddělením, pod které ještě navíc spadá Mzdové oddělení.

Celé oddělení personalistiky je tvořeno třemi pracovníky: vedoucí oddělení personalistiky a dvěmi referenty personalistiky a mezd.

3.5 Firemní strategie

Propracovaná firemní strategie je základní součástí každého podnikání, pomáhá získávat nové klienty, posilovat pozici na trhu či udržet si dobré jméno firmy. Firma si

stanovila základní pilíře, které podporuje, ve kterých chce vyniknout. Zaměřila se nejen na zákazníky, ale i na své zaměstnance.

K základním strategiím firmy patří:

1. *Lidské zdroje* - týmová společnost, samostatnost a disciplína se řadí k základním pilířům, na kterých si firma buduje nejen podporu a věrnost svých zaměstnanců, ale také dobré jméno. Jednotlivce představuje pro firmu nositele hodnot, a tudíž se snaží napomáhat a podporovat jej v osobním rozvoji a seberealizaci.
2. *Pevná pozice v mateřské společnosti*
3. *Pevné místo na trzích střední a východní Evropy*. Být důvěryhodným partnerem, budovat si kvalitní vztah se zákazníky a být jedním z nejvýznamnějších dodavatelů akumulátorů, to vše patří k základním cílům.
4. *Vztah k ochraně životního prostředí*. Jelikož firma vyrábí baterie, je otázka sběru a recyklace použitých baterií na místě. Od návrhu, přes výrobu, až po následnou recyklaci je kladen důraz na ochranu životního prostředí, a na tom si firma zakládá.

3.6 Výrobky a zákazníci

Výrobky

Polovinu veškeré produkce firmy tvoří výrobky se značkou znázorňující název firmy XY, tato značka je určena jen pro trh střední a východní Evropy.

Akumulátorové baterie jsou široce využívány především v průmyslových a železničních aplikacích. Jejich využití je široké, od záložních zdrojů pro vlaky a lokomotivy, či hromadnou dopravu, až po využití jako záložní zdroje nemocnic, letišť, elektráren, tzv. staniční baterie. Baterie tohoto typu se také využívají pro hornické svítilny.

Zákazníci

Zákazníci firmy jsou tvořeny převážně z právnických firem průmyslových oblastí. Jako hlavní klientelu je možno uvést především české a zahraniční železnice, např. České dráhy. K zákazníkům patří firmy z USA, Velké Británie, Belgie, Španělska, Slovenska, Ukrajiny, Rumunska, Jižní Afriky, Koree, atd.

4 Analýza současného stavu

Systém odměňování v organizaci je vytvořen a navržen tak, aby ovlivnil pracovní činnost zaměstnanců, a tudíž příznivě ovlivnil hospodářský výsledek. Systém odměňování zaměstnanců by měl odpovídat představám nejen samotných zaměstnanců, ale i samotnému vedení společnosti.

První část této kapitoly bude zaměřena na představení systému odměňování ve firmě, týkající se mzdy. A druhá část je zaměřena na realizaci průzkumu, kdy se k dané problematice vyjádřili samotní zaměstnanci prostřednictvím dotazníků.

4.1 Stávající situace ve firmě

Systém odměňování zaměstnanců firmy XY a.s. je stanoven organizační směrnicí, konkrétně Mzdovým předpisem v návaznosti na obecně platné předpisy.

4.1.1 Oblast firemní motivace

Současný motivační systém ve firmě XY a.s. je řešen ze třech základních zdrojů:

a, *kolektivní smlouva*³ - týká se všech zaměstnanců, upravuje vztahy mezi podnikem a zaměstnanci, individuální pracovní vztahy a mzdové záležitosti.

b, *fond zaměstnaneckých výhod*

c, *MBO* - Metoda řízení podle cílů, který vychází ze systému hodnocení firmy

Určitým způsobem je motivace zaměstnanců ovlivněna i komunikací ve firmě. Komunikace ve firmě je rozdělena na vnitřní a vnější (externí). Externí představuje komunikaci se zákazníky, bankami, dodavateli, ale také zástupci různých dalších společností a institucí. Vnitřní komunikace probíhá mezi různými úrovněmi prostřednictvím pracovních schůzek, porad, telefonu, faxu, osobního jednání, pomocí emailu, na informačních tabulích, či na intranetu.

➤ *Systém hodnocení zaměstnanců*

Způsob hodnocení zaměstnanců firmy vychází ze systému hodnocení, které bylo převzato od mateřské společnosti. Tento hodnotící systém zaměstnanců se pro firmu stal

³ Kolektivní smlouva - smlouva sepsaná mezi zaměstnavatelem a zástupci zaměstnanců. Skládá se z nerůznějších konkrétních závazků zaměstnavatele, ale také závazku zaměstnanců.

základním kamenem. Jelikož mateřská společnost sídlí ve Francii, hodnotící systém byl uplatňován podle francouzské mentality občanů, a proto byl změněn, tak aby odpovídal českým zaměstnancům a zvyšoval jejich efektivitu.

Hodnocení používané ve firmě má 3 základní kategorie API, MBO a Certifikace.

MBO – hodnocení prostřednictvím cílů. Metodou MBO se hodnotí manažeři a tzv. kádři⁴, kteří jsou hodnoceni pomocí hodnotící stupnice – úroveň dosažení cíle pak určuje výši bonusu.

API – hodnocení pomocí ročního hodnotícího rozhovoru. Touto metodou se hodnotí nepřímí zaměstnanci, jsou to především TH pracovníci, hodnotí se rozsah pracovní činnosti a jejich pracovní výkon.

Certifikace – metoda hodnocení na základě certifikace je realizována u tzv. operátorů, což jsou přímí zaměstnanci ve výrobě. Hodnocení tímto způsobem motivuje zaměstnance k vyššímu počtu vykonávaných operací a firmě přináší zvýšení zastupitelnosti zaměstnanců. Touto metodou hodnocení prochází každý zaměstnanec 1x ročně. Princip tohoto modelu spočívá v tom, že pokud zaměstnanec zvládá více operací i mimo jeho pracoviště, může nahrazovat jiné zaměstnance v případě dovolených, nemocenských. Čím více operací zvládá tím, lépe je finančně hodnocen a pro firmu se tak stává klíčovým zaměstnancem.

4.1.2 Mzdová soustava

Mzdy jsou ve firmě vypláceny dvěma způsoby:

a, Smluvní platy jsou stanoveny pro režijní zaměstnance, THP a manažery – sjednávána ve Smlouvě o výši mzdy a přihlíží se zde k složitosti, rozsahu, kvalitě a odpovědnosti vykonávané činnosti.

b, Úkolová mzda je určena operátorům a je rozdělena do 6 tříd, tato úkolová mzda se nevyplácí podle práce jednoho zaměstnance, ale podle toho, jak pracoval celý tým. Pokud celý tým pracuje například na 120%, pak každý zaměstnanec z autonomního týmu dostane zapláceno právě to, co odpracovali navíc. Když se stane, že míra plnění pracovního výkonu je nižší než má být, pak se tato situace bude odvíjet od platu těchto členů AT.

⁴ kádr – z franc. cadre- ve firmě je kádr někdo, bez koho by se firma neobešla, někdo, kdo je pro organizaci velmi důležitý. Je pod úrovní manažerů, v případě odchodu tohoto kádra, se bude těžko nahrazovat. Pokud chybí, dostává se celkového oslabení firmy. Jsou to tzv. personální náhrady.

4.1.2.1 Tarifní soustava firmy

Zaměstnanci výroby jsou podle charakteru práce členěni na 3 základní skupiny:

a, D režijní – se zaměstnanci této kategorie jsou pak sjednávány smluvní mzdy

b, D výrobní – tito zaměstnanci jsou pak podle počtu a úrovně kvalifikací, jež jsou nezbytné pro výkon práce v autonomním týmu zařazováni do 1. – 6. tarifního stupně.

c, THP - se zaměstnanci této kategorie jsou pak sjednávány smluvní mzdy, kde se přihlíží ke složitosti, rozsahu, kvalitě a odpovědnosti vykonávané činnosti.

4.1.2.2 Základní mzdový tarif

Jelikož je analýza odměňování zaměřená na výrobní pracovníky, zaměřím se na definování pouze těchto kategorií zaměstnanců.

Základní mzdový tarif pro výše definovanou kategorii D výrobní je stanoven jako hodinová mzda v rozsahu 6. tarifních stupňů, od 59,10 Kč/hod – 92,10 Kč/hod.

Operátoři jsou hodnoceni na základě Certifikace. O Certifikaci jsem se zmínila již v předchozím bodu. Operátoři jsou hodnoceni dle dosaženého bodového hodnocení na určité AT podle přikázaných zkušeností. Každý může svou certifikací získat určitý počet bodů, na základě součtu těchto bodů se určí mzdový tarif. Nejvyšší 6. třída představuje splnění všech operací na svém AT a zároveň zde musí být pravidlo, že daný operátor musí u jiného týmu odpracovat minimálně 1 týden v průběhu 2 měsíců.

V následující tabulce 4.1 je možno vidět jednotlivé mzdové tarify s potřebným počtem bodů.

Tabulka 4.1 Mzdové tarify

Počet bodů	Mzdový tarif
0	1.
1	2.
2 - 3	3.
4 - 5	4.
6 - 11	5.
12 a více	6.

Pramen: interní zdroje firmy

4.1.2.3 *Mzdové příplatky*

Mzdovými příplatky jsou ve firmě vyřešeny odlišné pracovní podmínky na pracovišti.

- Příplatek za práci přesčas
- Mzda za práci o sobotách a nedělích
- Práce přesčas v noci nebo o sobotách a nedělích
- Mzda za práci ve svátek a náhrada mzdy za svátek
- Příplatek za práci v odpoledních směnách
- Příplatek za práci v noci
- Příplatek za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí
- Příplatek za dodržování metody 5S
- Příplatek za kvalitu
- Příplatek za čištění filtrů
- Příplatek za obsluhu plynových kotlů
- Příplatek za práci ve výklepu

4.1.2.4 *Různé druhy odměn*

- *Mzda při zaškolování* - zaměstnanci, který se zaškoluje přísluší odměna dle „Zásad pro odměňování zaměstnanců při zaškolování“.
- *Odměna za pracovní pohotovost* – zaměstnanci je poskytnuta odměna v případě pracovní pohotovosti ve výši 10 % průměrného výdělku za každou hodinu pohotovosti.
- *Pololetní odměna* - pololetní odměna zaměstnanci přiznána v případě dobrých hospodářských výsledků za 1. – 5. měsíc. Odměna se skládá ze dvou částí – z pevné (jejíž výše se pohybuje okolo 3 000,- Kč) a z pohyblivé částky (základem pro výpočet je skutečně vyplacená hrubá mzda za hodnocené období). Přičemž se výše pololetní odměny za každých 5 let zvyšuje o 5 – 25%. Výše pololetní odměny se pak počítá pomocí určitého koeficientu.
- *Roční odměna* - roční odměna se počítá na základě stejného principu jako pololetní odměna, pouze s rozdílem délky období dobrých hospodářských výsledků, 1. – 10. měsíc.
- *Mimořádná odměna* - mimořádná odměna se přisuzuje na návrh vedoucího pracovníka

- *Odměny při významných pracovních a životních výročích* - pracovní odměny jsou zaměstnancům vypláceny po 15 odpracovaných let a následně po 5-letých odpracovaných intervalech, . Při životním výročí 50 let je zaměstnanci také poskytnuta peněžní odměna a následně každý odpracovaný rok další příplatek.
- *Penzijní připojištění* – příspěvek na penzijní připojištění je závislý na délce odpracované doby ve firmě:

▪ 1 – 3 roky	350,- Kč
▪ 4 – 5 let	450,- Kč
▪ 6 – 14 let	550,- Kč
▪ 15 let a více	650,- Kč

4.1.3 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnancům firmy jsou poskytovány zaměstnanecké výhody:

Výhody sociální povahy

- příspěvky na kulturní, sportovní a společenské akce pořádané firmou
- příspěvky na penzijní připojištění
- poskytování bezúročných půjček
- dárkové šeky
- poukázky zdraví, poukázky na masáže
- peramentky na lyžování v nejbližším středisku
- odměny při jubileu a pracovním výročí

Výhody vztahující se k práci

- příspěvky na závodní stravování
- příspěvky na vzdělávání (jazykové kurzy)

4.2 Realizace průzkumu

Firma, která je předmětem této diplomové práce, patří mezi významné podnikatelské subjekty v oblasti výroby baterií. Podpora lidských zdrojů a investice v této oblasti patří k

základním stavebním kamenům sloužící pro rozvoj organizace. Na základě podpory lidských zdrojů je pak dosahováno vysokého standardu a kvalitních výrobků.

Cílem realizovaného průzkumu bylo zjistit, zda stávající systém odměňování funguje tak jak by fungovat měl, a především jestli je systém odměňování v dané společnosti nastaven tak, aby podporoval naplňování dlouhodobé strategie firmy, kterou je podpora lidských zdrojů.

Otázky byly nastaveny tak, aby nám odpověděli na problém, co je v podniku špatně a zda je vhodné systém odměňování upravit, případně celý pozměnit.

4.2.1 Fáze průzkumu – příprava a průběh

Průzkum byl realizovaný pomocí sociologického výzkumu, a to formou dotazníkového šetření, jehož vzor je možno najít v Příloze 2. Dotazník jsme si zvolila z důvodu menší časové a finanční náročnosti, představuje nejjednodušší možnost jak získat veškeré informace od zaměstnanců firmy. Díky dotazníku je možno oslovit vysoký počet zaměstnanců a tím dosáhnout i vysoké efektivity. Tento dotazník byl konzultován s vedoucí oddělení Personalistiky, paní Bc. Hanou Bobrovskou a zaměstnancem tohoto oddělení se zaměřením na mzdy, panem Františkem Kaňokem.

O celém realizovaném průzkumu byli informováni všichni zaměstnanci, spolu s odbory. Samotným zaměstnancům pak byl díky firmě, zaslán formální dopis o tom, co se ve firmě bude konat. Veškeré instrukce byly možno nalézt na firemním intranetu, nástěnkách a či následně získat ze schůzek vedoucích jednotlivých AT. Celá firma, konkrétně pak oddělení Personalistiky, mi v realizovaném průzkumu maximálně pomohla, zvláště proto, že na výsledcích průzkumu firmě samozřejmě hodně záleželo.

Dotazník je tvořen z části A a části B. Část A se skládá z úvodního slova respondentům a dvou částí. První část zastupuje statistické otázky a otázky týkající se názoru respondentů na systém odměňování – ty jsou pak složeny z 15 uzavřených otázek s možností výběru a 5 otevřených otázek. Do části B, byl na přání firmy, vložen seznam operací v jednotlivých autonomních týmech. Tento seznam operací měli zaměstnanci hodnotit na základě obtížnosti a náročnosti, a měl pak sloužit pro zjištění, které z operací jsou pro zaměstnance obtížné, a které naopak.

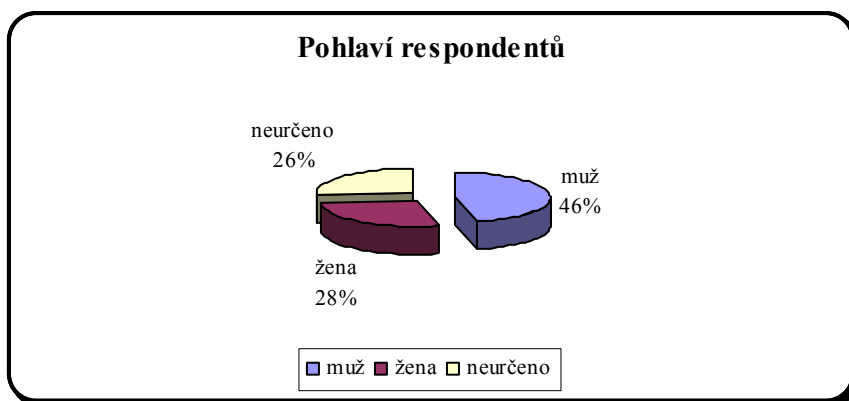
Respondenti

Ve společnosti je zaměstnáno 196 pracovníků, z toho bylo pro potřeby průzkumu rozdáno 101 dotazníků, konkrétně operátorům, protože bylo potřeba změnit systém odměňování především pro tuto skupinu zaměstnanců. Z celkového počtu 101 rozdaných dotazníků, mi bylo odevzdáno 50 dotazníků, což znamená, že návratnost byla téměř 50%.

Z celkového počtu 50 pracovníků, kteří se této analýzy zúčastnili, bylo 46% mužů a 28% žen. Ale i přesto, že dotazník byl zcela anonymní, kolonku pohlaví vůbec nevyplnilo 26% respondentů, viz graf 4.1. Na grafu 4.2 je k vidění věkové rozdělení respondentů, nejvíce odpovídajících bylo ve věku 41 – 50 let.

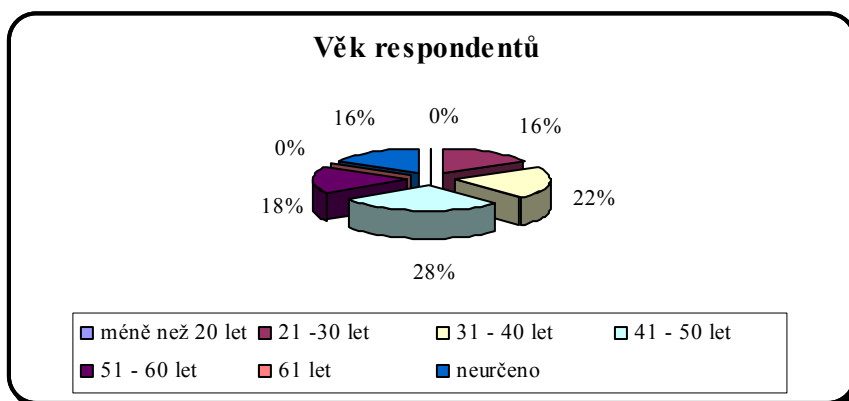
Graf 4.3 pak představuje nejvyšší vzdělání jednotlivých odpovídajících pracovníků.

Graf č. 4.1 Pohlaví respondentů



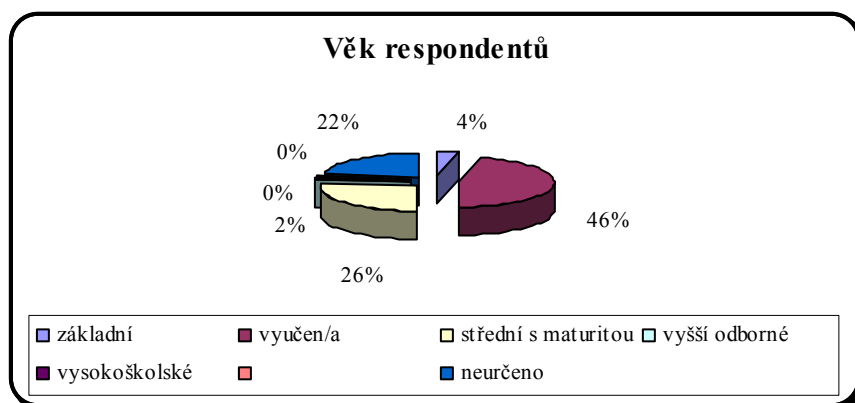
Zdroj: zpracováno autorem

Graf č. 4.2 Věk respondentů



Zdroj: zpracováno autorem

Graf č. 4.3 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů



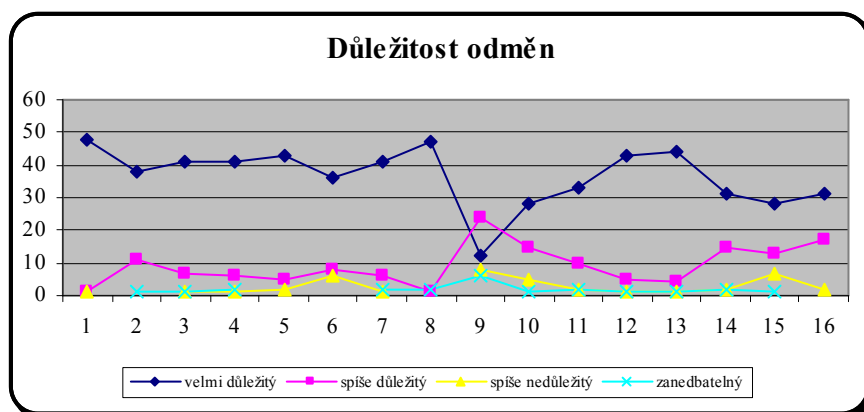
Zdroj: zpracováno autorem

4.2.2 Vyhodnocení dotazníku

Otázky a odpovědi v dotazníku byly vyhodnoceny procentuálně, každá zvlášť a samostatně. Pro větší přehlednost a srozumitelnost byly pak získané výsledky znázorněny graficky případně tabulkově. Veškeré výsledky zpracovány tabulkově jsou zaznamenány v **Příloze 3**.

První otázka v dotazníku se týkala jednotlivých druhů odměn, od základní mzdy až po příspěvek na penzijní připojištění. Zde měli respondenti za úkol ohodnotit jednotlivé odměny, tak jak moc jsou pro ně důležité. Je samozřejmostí, že základní mzda je pro 48 zaměstnanců z celkových 50 dotazovaných nejdůležitější. Důležitost jednotlivých odměň pro pracovníky je znázorněn v následujícím grafu 4.4 – z něj je možno vidět, že při srovnání všech jednotlivých druhů odměn můžeme říct, že všechny typy odměň, jsou pro pracovníky velmi důležité. Tento typ grafu byl zde vybrán záměrně jelikož modrá linie představuje velmi důležitý druh odměny a je zde viděno, všechny odměny jsou pro operátory důležité. Menší důležitost pak pro pracovníky představuje „Příplatek za dodržování metody 5S“, 48 respondentů v této odměně ztrhli možnost „spíše důležitá“.

Graf 4.4 Důležitost odměň



Zdroj: zpracováno autorem

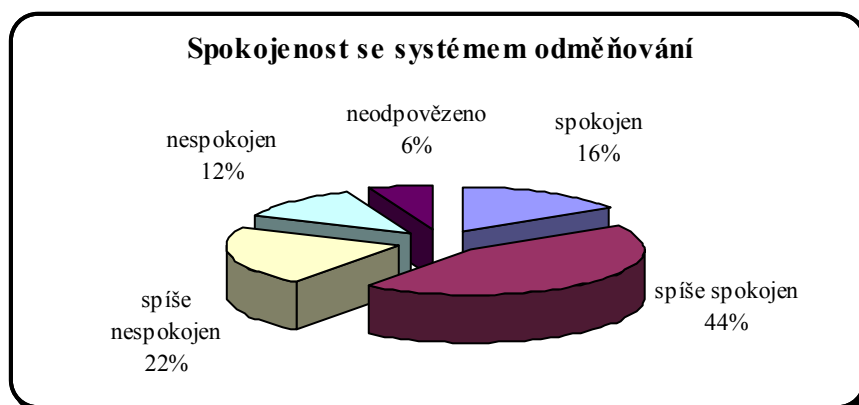
Tabulka představující souhrn všech odměň, tak jak na ně jednotliví respondenti odpověděli, je vyobrazena v **Příloze č.3**.

V dalších otázkách pak respondenti odpovídali na dotazy, kde byla možnost zatrhnout jednu ze 4 odpovědí, které měly stupňovací efekt (od kladných odpovědí typu „ano, spokojen či souhlasím“ k záporným odpovědím typu „ne, nespokojen, nesouhlasím“). Škála čtyř možností byla zvolena cíleně, aby respondenti neměli neutrální únikovou možnost, typu nevím. Bohužel v otázkách docházelo i k nezatrnutí žádné z možností.

2. Jste spokojeni se současným firemním systémem odměňování?

Druhá otázka vznikla především z důvodu častých ohlasů ze stran pracovníků, že nesouhlasí se stávajícím systémem odměňování. Musím říct, že i přesto, že dost lidí s tímto systémem nesouhlasí a nejsou s ním spokojeni, tak v dotazníku byla nejčastější zaškrtnutá možnost „spíše spokojen“, což představovalo celkových 22 odpovědí. Se současným systémem odměňování pak není spokojeno 12% dotazovaných zaměstnanců. V přiloženém grafu 4.4 je možné vidět, jednotlivé odpovědi na tuto otázku.

Graf 4.4 Spokojenost se současným systémem odměňování

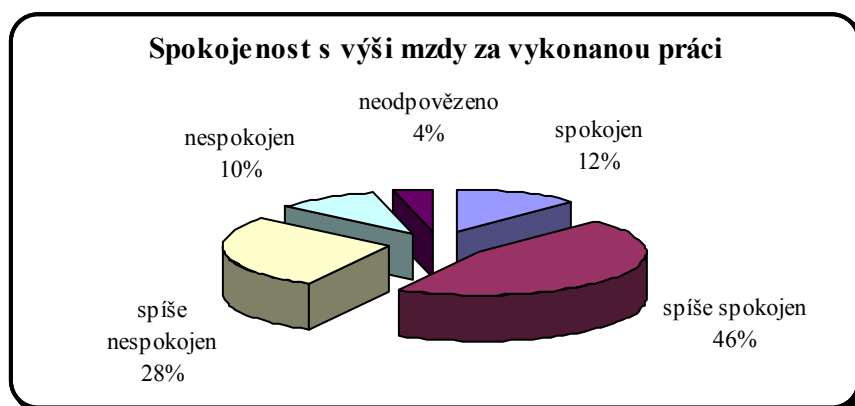


Zdroj: zpracováno autorem

3. Jste spokojen s výší Vaší mzdy za Vámi vykonanou práci?

Další otázka týkající se mzdy v návaznosti na vykonanou práci pracovníka, dopadla s výsledky podobně jako u předchozí otázky, 46 % respondentů je spíše spokojeno s výší mzdy, viz graf 4.5.

Graf 4.5 Spokojenost s výší mzdy za vykonanou práci

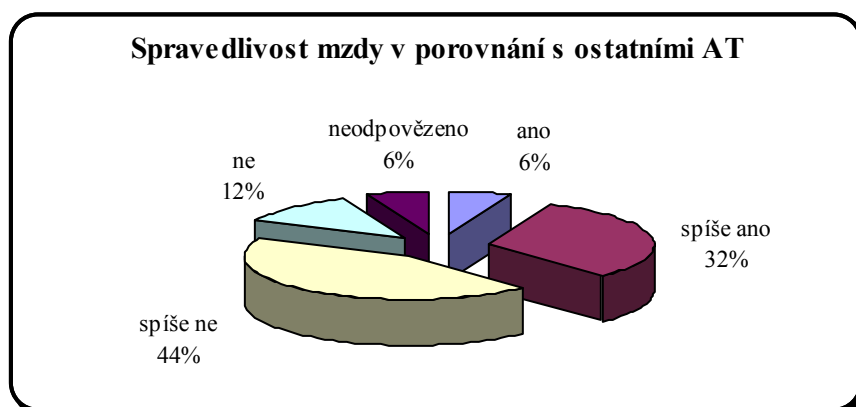


Zdroj: zpracováno autorem

4. Považujete svoji mzdu za spravedlivou v porovnání s ostatními autonomními týmy?

Ve 4.otázce můžeme vidět, že navzdory tomu, že zaměstnanci jsou se mzdou za vykonanou práci spíše spokojeni, tak v porovnání s ostatními autonomními týmy, začíná vládnout ve skoro 45 % spíše nespokojenost až v šesti případech nespokojenost. Tato situace je k vidění v příložené tabulce 4.6.

Graf 4.6 Spravedlivost mzdy v porovnání s ostatními AT

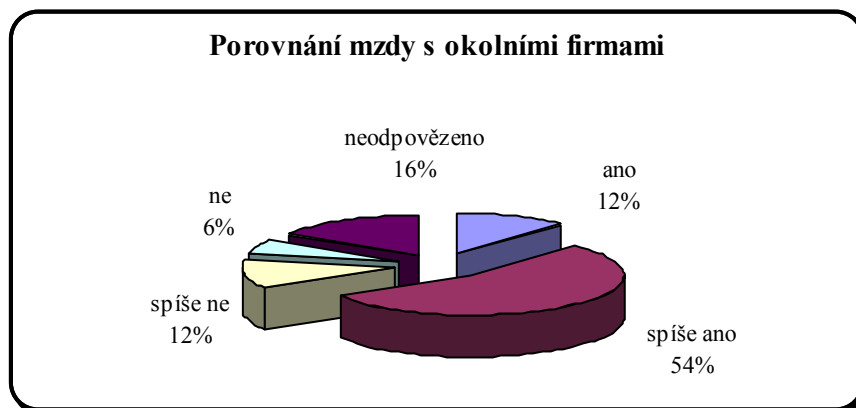


Zdroj: zpracováno autorem

5. Pokládáte svou mzdu za odpovídající v porovnání se mzdou v okolních firmách?

Pátá otázka se zabývala mzdou a zda-li považují zaměstnanci, jejich plat za příznivější v porovnání s ostatními organizacemi. Většina pracovníků jsou toho názoru, že jejich mzda je příznivější než v jiných firmách, viz graf 4.7. Někteří ze zaměstnanců (konkrétně 8) na tuto otázku neodpovědělo, a komentovali to tím, že neví jaká je mzda v okolních firmách.

Graf 4.7 Porovnání mzdy s okolními firmami

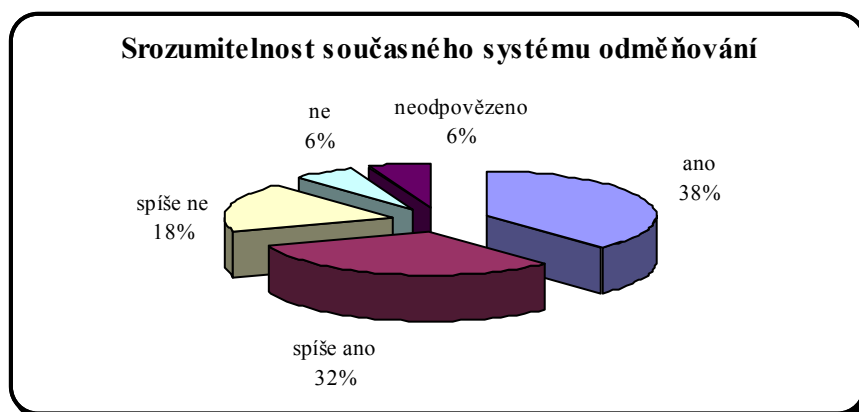


Zdroj: zpracováno autorem

6. Je pro Vás současný systém odměňování jasný a srozumitelný?

Pochopitelnost současného systému je pro více než 70 % pracovníků jasně či i spíše jasně srozumitelná. Pouze pro 3 zaměstnance se zdá stávající systém naprosto nepochopitelný, výsledky představuje graf 4.8.

Graf 4.8 Srozumitelnost současného systému odměňování

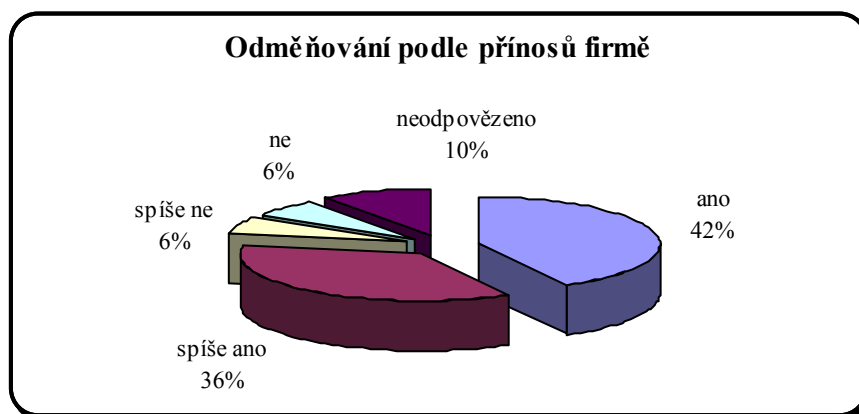


Zdroj: zpracováno autorem

7. Souhlasíte s názorem, že pro pracovníky je dobré být odměňováni podle přínosů firmě?

U otázky č.7 můžeme říct, že většina dotazovaných, skoro 80%, vyjadřuje názor, že pro pracovníka je dobré být odměňován podle přínosů firmě. Pouze 3 respondenti si myslí, že přínos, který poskytne firmě, není pro něj dobrý, viz graf 4.9.

Graf 4.9 Odměňování podle přínosů firmě

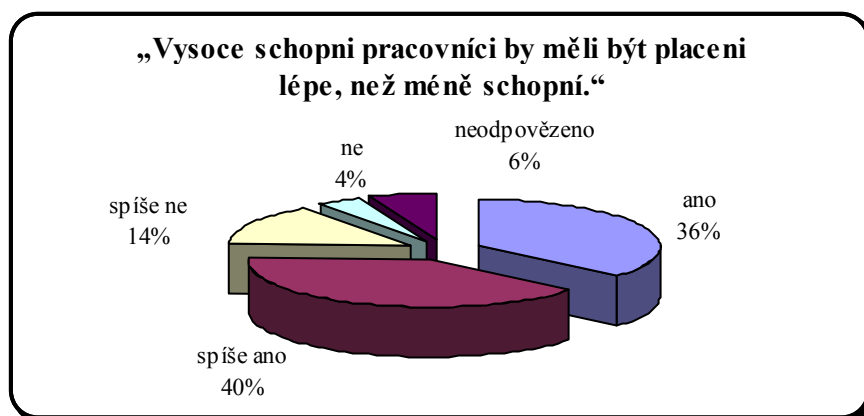


Zdroj: zpracováno autorem

8. „Vysoce schopní pracovníci by měli být placeni lépe, než méně schopní pracovníci“, je podle Vás výrok pravdivý?

Téměř 37% pracovníků souhlasí s názorem, že: „Vysoce schopní pracovníci by měli být lépe placeni, než méně schopní pracovníci.“ K názoru spíše ano, se vyjádřilo 40% respondentů. Díky těmto výsledkům můžeme říct, že 76%, tedy 38 pracovníků, se s tímto názorem shoduje. Graf 4.10 vykazuje jednotlivé odpovědi na danou otázku.

Graf 4.10 „Vysoce schopni pracovníci by měli být placeni lépe, než méně schopní.“

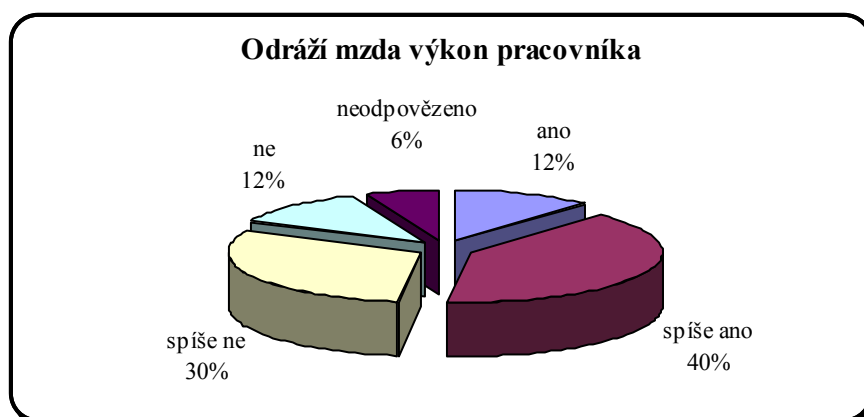


Zdroj: zpracováno autorem

9. Odráží Vaše mzda Váš výkon?

Větší procento zaměstnanců si dle průzkumu myslí, že mzda jejich výkon spíše odráží, ale jen o deset procent lidí méně jsou opačného názoru. Stejný počet odpovědí pak připadlo na možnost ano a možnost ne, viz graf 4.11.

Graf 4.11 Odráží mzda výkon pracovníka?

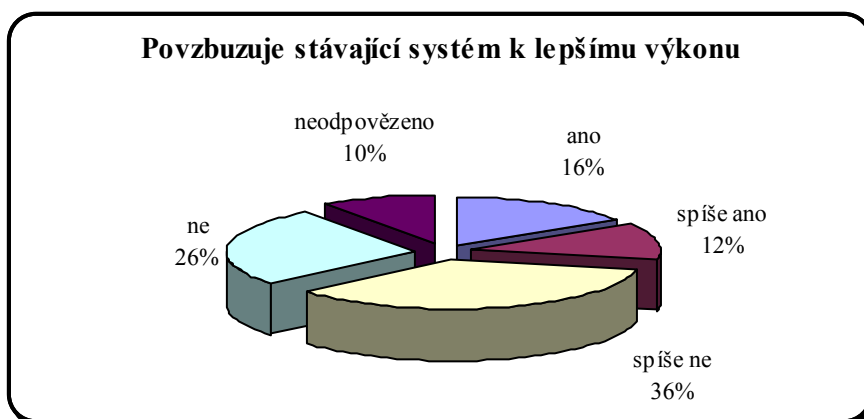


Zdroj: zpracováno autorem

10. Povzbuzuje zaměstnance současný systém odměňování k lepšímu výkonu?

Překvapivě záporně vyšla otázka, zda stávající systém povzbuzuje zaměstnance k lepšímu výkonu. Více než 60% pracovníků si myslí, že momentálně nastavený systém se nesnaží jakýmkoliv způsobem povzbuzovat zaměstnance k jejich lepšímu výkonu. Na základě výsledku z grafu 4.12 můžu konstatovat, že je potřeba systém odměňování upravit tak, aby zaměstnance k vyšším výkonům motivoval.

Graf 4.12 Povzbuzuje stávající systém k lepšímu výkonu?

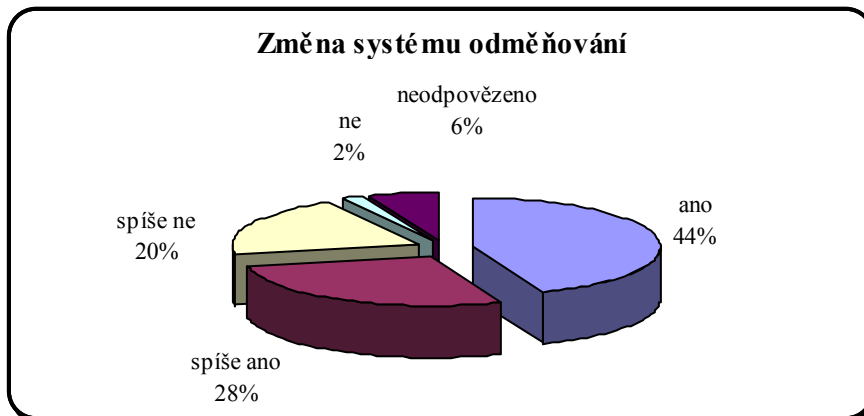


Zdroj: zpracováno autorem

11. Myslíte si, že je potřeba současný systém odměňování změnit?

Další otázka, která se ptá na změnu stávajícího systému, vyšla relativně jasně. Okolo 74% stávajících a dotazovaných pracovníků je pro změnu systému, které by přispělo k jejich spokojenosti, viz graf 4.13.

Graf 4.13 Změna systému odměňování

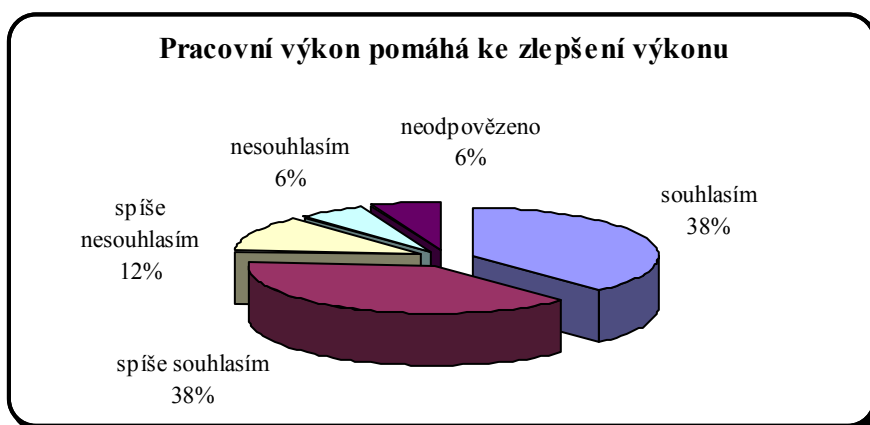


Zdroj: zpracováno autorem

12. Souhlasíte s výrokem, že hodnocení pracovního výkonu pomáhá ke zlepšení výkonu?

I další výsledky, viz graf 4.14 nám naznačují, že je potřeba dojít k nějaké změně. Změna by měla směřovat k hodnocení pracovníka a jeho výkonu. Kolem 78% respondentů se k otázce: „Zda hodnocení pracovního výkonu pomáhá ke zlepšení výkonu“ vyjádřilo kladně, a s tímto výrokem většinou souhlasí.

Graf 4.14 Pracovní výkon pomáhá ke zlepšení výkonu

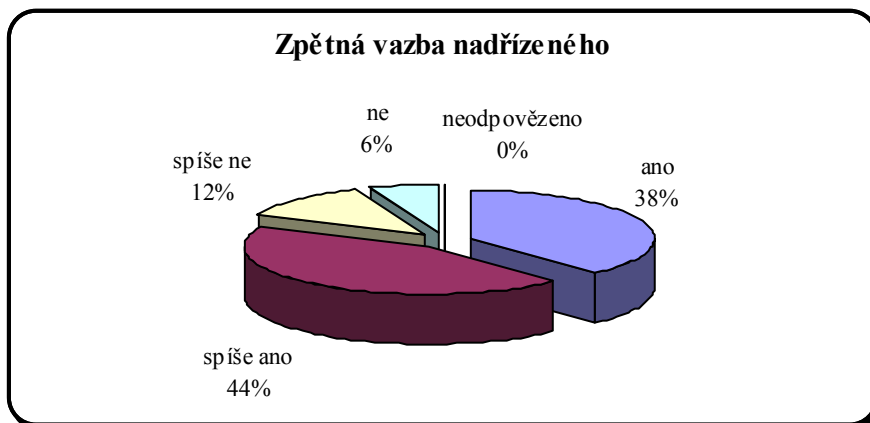


Zdroj: zpracováno autorem

13. Je pro Vás důležité zpětná vazba nadřízeného?

Otázka číslo 14, se týkala zpětné vazby nadřízeného, čekala jsem jednoznačnější výsledky. Podle mě je zpětná vazba, a to nejen ze strany nadřízeného, ale i ze strany podřízeného velmi důležitá pro komunikaci ve firmě. Je součástí organizačního chování a firemní komunikace a je velmi důležitá i ke konkurenceschopnosti firmy. Výsledky odpovědí na otázku je možno vidět v graf 4.15.

Graf 4.15 Zpětná vazba nadřízeného

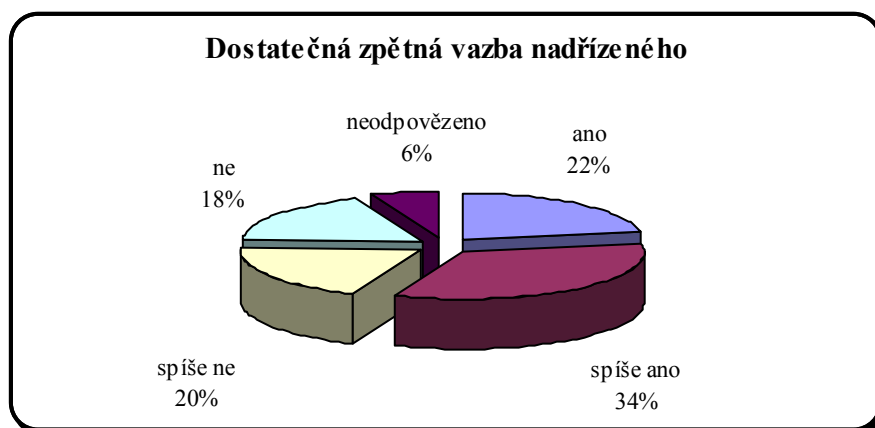


Zdroj: zpracováno autorem

14. Dostáváte od svého nadřízeného dobrou zpětnou vazbu za svůj výkon?

Větší polovina se na zpětnou vazbu ze strany nadřízeného vyjádřila kladně, viz graf 4.16. Ovšem dle mého názoru by zpětná vazba měla být daleko větší a jednoznačnější, tak jak už jsem zmínila u předcházející otázky. V tomhle ohledu bych určitě viděla nastavit zlepšení.

Graf 4.16 Dostatečná zpětná vazba nadřízeného?



Zdroj: zpracováno autorem

15. Nyní Vám uvádím seznam zaměstnaneckých výhod nabízených firmou.

Každá z poskytovaných zaměstnaneckých výhod je pro zaměstnance zajímavá, pro někoho více, pro někoho naopak méně. Nejvíce spokojeni jsou zaměstnanci s příspěvkem na závodní stravování, poukázky zdraví, penzijním připojištěním či dárkovými šeky. Naopak nejméně jsou zaměstnanci spokojeni s pořádanými turnaji ve stolním tenise či poskytovanými permanentkami na nedaleké lyžařské středisko, či pro mě překvapivě s pořádanými kurzy angličtiny. Celkovou spokojenost či nespokojenost tak jak na ně zaměstnanci odpověděli je možno vidět v Příloze 3.

Odpovědi na otevřené otázky:

Další otázky byly otevřeného charakteru a dávaly možnost respondentům se vyjádřit na tyto otázky:

Otázka 16 V případě, že nejste spokojen se stávající systémem odměňováním, co byste změnil k Vaší spokojenosti:

První otevřená otázka se respondentů ptala na to, co by změnili v systému odměňování. 33 operátorů, či-li 66% procent, na otázku neodpověděli, můžeme zde vyvodit závěr, že jsou buď spokojeni, nebo neví, co by rádi změnili. Na tuto otázku vyjádřilo celkem 17 zaměstnanců svůj názor. Návrhy respondentů na to co by chtěli změnit, co se jim nelíbí, je možno vidět v příložené tabulce 4.2. Největší počet se shodnul na odměňování podle náročnosti daného úkolu a odbornosti zaměstnance.

Tabulka 4.2 Změna v systému odměňování

Návrhy respondentů, co by chtěli změnit ve stávající systému odměňování	Počet názorů
Odměňovat podle náročnosti a odbornosti	8
Přidat příplatek za prostředí	2
Každý AT - mít 5.plat.třídu, na vyšší pak dosáhnout podle dovedností.	1
Odměna za práci (podle namáhavosti), a ne podle toho co kdo umí.	1
Odměňovat formou poukázek	1
Priorita dobře odvedená práce	1
Systém je v pořádku, jen je potřeba více peněz	1
Všem stejně	1
Za práci přesčas by měly být příplatky. Za práci navíc odměna	1

Zdroj: zpracováno autorem

Otázka 17 Uved'te, jaký mzdový systém odměňování by měl být použit? (současný systém je hodinová a úkolová mzda plus pohyblivá složka mzdy)

Na otázku jaký mzdový systém by tedy měl být použit, uvedlo 13 respondentů svůj úsudek. Nejvíce podobných názorů bylo ohledně certifikace, ty jsem sjednotila pod jeden názor, že certifikace je špatně bodově ohodnocena a bylo by třeba nastavit větší rozsah bodování. Další poznámky respondentů si můžete přečíst v Příloze 3.

Otázka č. 18 Kdyby firma chtěla zavést osobní ohodnocení operátora – za co by ho měl operátor dostat? (např. aktivita k úkolům, ochota pracovat v jiném AT, za odpracované roky, certifikace v jiných AT atd.) Uved'te alespoň 3 kritéria

Na otázku ohledně osobní ohodnocení operátora neodpovědělo 22 respondentů. Ti, kteří se vyjádřili, tak se nejvíce přikláněli k názoru, že osobní ohodnocení by mělo být podle odpracovaných roků, ochotě pracovat v jiném týmu, aktivitě k úkolům či podle kvality výrobků, viz tabulka 4.3.

Tabulka 4.3 Osobní ohodnocení operátora

Osobní hodnocení operátora	Počet názorů
Neodpovězeno	22
Ochota pracovat v jiném AT	20
Odpracované roky	20
Aktivita k úkolům	19
Kvalita výrobků	7
Certifikace v onych AT	4
Dle vzdělání	2
Ochota pracovat přesčasy	2

Zdroj: zpracováno autorem

Otázka č. 19 Jaké odměny nebo příplatky by firma měla zavést, aby byl zaměstnanec ve výrobě více motivován a došlo by k vyšší spravedlnosti v odměňování a tím i k vyšší spokojenosti? Uveďte příklady.

Další otázka č. 20 se týkala odměn a příplatků. Ptali jsme se, které odměny a příplatky by dotazované více motivovaly. Více než 70% respondentů se k této otázce nevyjádřilo. Dva z respondentů by si přáli odměnu za práci v jiném autonomním týmu, tentýž počet uvedl příplatek za stres a stejně zaměstnanců se i vyjádřili k příplatku za prašné prostředí, viz graf 4.4.

Tabulka 4.4 Odměny a příplatky

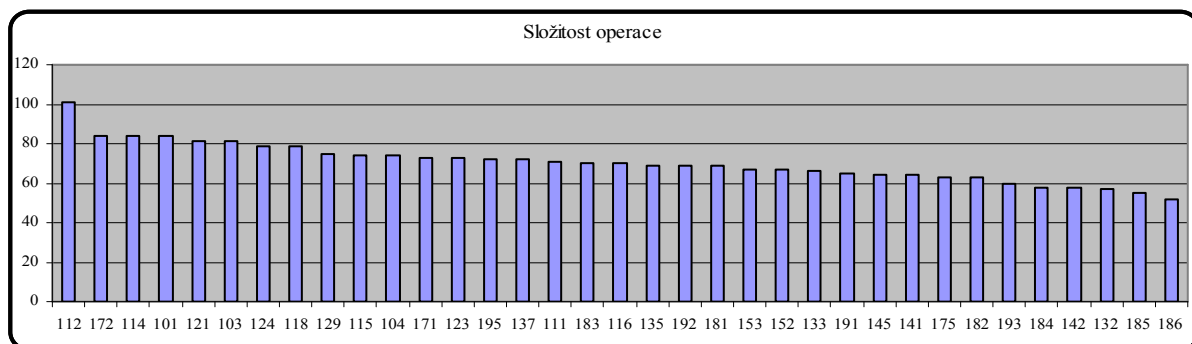
Příplatek či odměna	Počet odpovědí
Odměna za práci v jiném AT	2
Příplatek za stres	2
Příplatek za prašné prostředí	2
Přidat jarní a podzimní odměny	1
Dle náročnosti a zodpovědnosti	1
Odměňovat formou poukázek na ruku	1
Za přesčas	1
Větší příplatek za noční	1
Jiné	3

Zdroj: zpracováno autorem

Dotazník Část B

Výsledky z této části dotazníku jsou důležité k určení náročnosti jednotlivých operací, a tím i stanovení případné změny systému Certifikace. Z následujícího grafu 4.17 je možné vidět seznam složitosti operací od největšího až k nejmenší obtížnosti. Nejtěžší operace je dle respondentů číslo 112 Výroba kapsy a výklepu. Naopak nejlehčí operace je podle dotazovaných 186 VN Tester, 185 Výstupní kontrola.

Graf 4.17 Složitost operací



Zdroj: zpracováno autorem

Shrnutí analýzy

Řízení lidský zdrojů je velmi nezbytnou a důležitou součástí sloužící k dosahování stanovených cílů podniku. Jedním z nejdůležitějších cílů pak představuje dosahování zisku a konkurenceschopnost. K tomu, aby mohla být daná společnost úspěšná, je potřeba mít takové zaměstnance, kteří budou kvalifikovaní, s dávkou potřebných znalostí a zkušeností. O tyto zaměstnance je pak potřeba se určitým způsobem starat.

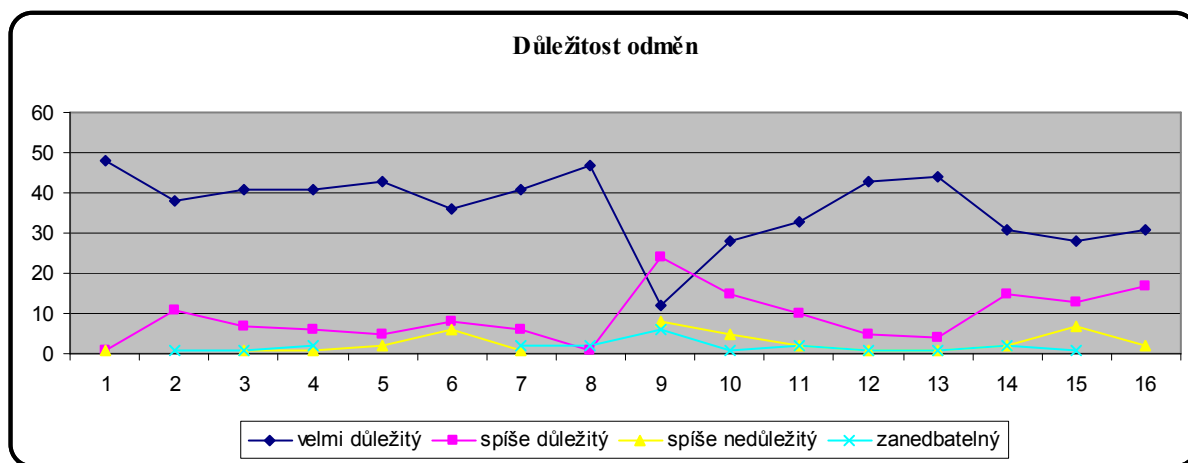
Jedním z nejpoužívanějších a nejefektivnějších způsobů jak zaměstnance dostatečně motivovat, je optimálně nastavený systém odměňování.

Analýza měla především za úkol zjistit, zda-li jsou zaměstnanci spokojeni se stávajícím systémem odměňování a upravit případně nastavit nový systém, který by byl přijatelný jak pro operátory, tak i pro TOP management.

Analýzy se účastnilo celkem 50 respondentů.

První otázka se týkala jednotlivých odměn od základní mzdy až po určité příspěvky. Samozřejmostí zde bylo, že 48 respondentů z 50, považuje jako nejdůležitější základní mzdu. Ale v pozadí nezůstaly ani ostatní druhy odměn a příplatků. Z grafu 4.18 je patrné, že za velmi důležité je u pracovníků považována jakákoliv odměna či příplatek. „Nejméně spokojeni“ jsou operátoři s příplatkem za dodržování metody 5S.

Graf 4.18 Důležitost odměň



Zdroj: zpracováno autorem

Navzdory tomu, že zaměstnanci jsou spokojeni se stávajícím systémem odměňování, zároveň jsou i spokojeni s výší své mzdy za vykonanou práci, tento systém je pro ně jasný a srozumitelný, náznaky potřebné změny systému zde jsou.

Okolo 44 % operátorů, už není až tak moc spokojeno v porovnání mzdy s ostatními autonomními týmy podniku. Už výsledky na tuto otázku nám naznačují, že je nezbytností dojít k jinému způsobu odměňování zaměstnanců dle autonomních týmů. Předpokládám, že většina zaměstnanců je nespokojena se stávajícím systémem odměňování dle certifikace.

Je třeba, aby upravený systém byl schopen sledovat výkon pracovníka a přínos pro podnik a podle toho ho ohodnotit, jistou mzdou, respektive příplatkem, protože současný systém je dle průzkumu k lepšímu výkonu nepodporuje. Není žádoucí nastavit nový systém odměňování tak, aby se pracovníci snažili, předháněli, kdo bude lepší, ale je potřeba nastavit ho tak, aby každý operátor byl určitým způsobem motivován k lepšímu výkonu stejným způsobem.

Z výsledků průzkumu jsem tedy vyvodila zaměření se a zlepšení následujících oblastí systému odměňování:

- 1. Dosáhnout stejnou informovanost a srozumitelnost nově upraveného systému odměňování.** Z výsledků vyplynulo, že většina pracovníků rozumí tomuto momentálně nastavenému systému, a proto je nutné v případě změny na nový systém, respektovat výbornou informovanost.
- 2. Změna systému odměňování operátorů, kteří nejsou spokojeni se systémem bodování na základě certifikace.** Mělo by dojít k zanechání hodnotícího systému certifikace s menšími úpravami. Změna je žádoucí i přesto, že se systémem odměňování a s výši mzdy je spokojena většina zaměstnanců. Ale výsledky u dvou otázek, týkajících se odměňování v návaznosti na lepší pracovní výkon, nám dokazují, že je potřeba systém upravit, tak aby zaměstnanec motivoval k lepším pracovním výkonům.
- 3. Zavedení odměny v případě nečerpání nemocenské**
- 4. Zlepšení zpětné vazby ze stran nadřízených.**
- 5. Zavést tzv. Kafetérie systém na zaměstnanecké výhody**
- 6. Zavedení osobního ohodnocení**

5 Návrhy a doporučení oblasti odměňování zaměstnanců

Cílem diplomové práce bylo analyzovat stávající systém odměňování, a na základě realizovaného průzkumu a výsledkům z něho plynoucích navrhnout zlepšení v oblasti odměňování zaměstnanců, případně celý nový systém odměňování, který by vedl k všeobecné spokojenosti zaměstnanců i vedení společnosti, s cílem zajistit vyšší zisk a konkurenceschopnost na trhu.

5.1 Informovanost

Dosáhnout stejnou informovanost a srozumitelnost nově upraveného systému odměňování.

Jako velkou výhodu považuji to, že stávající systém je všem zaměstnancům dobře srozumitelný a informovanost ze strany zaměstnavatele funguje na velmi dobré úrovni. Myslím, že klíčem úspěchu je dobře a kvalitně propracovaný a všem dobře známý systém odměňování. A proto je důležité, aby systém, který navrhuji poupravit, byl všem zaměstnancům opět vysvětlen, tak aby jej pochopili a byli s ním srozuměni a věděli jakou možnost mají při navyšování mezd.

5.2 Změna systému certifikace

Změna systému odměňování operátorů, kteří nejsou spokojeni se systémem bodování na základě certifikace.

Těmito drobnými úpravami myslím, rozšíření tarifních stupňů z momentálních 6 na 10, přičemž hodnotící stupnice by se pohybovala ve stejném rozmezí od 59,1 – 92,1 Kč/hod.

Navrhovaný mzdový tarifní stupeň:

1.tarifní stupeň 59,10 – 62,60 Kč/hod	6.tarifní stupeň 75,60 – 78,80 Kč/hod
2.tarifní stupeň 62,70 – 65,60 Kč/hod	7.tarifní stupeň 88,90 – 82,10 Kč/hod
3.tarifní stupeň 65,70 – 68,90 Kč/hod	8.tarifní stupeň 82,20 – 85,40 Kč/hod
4.tarifní stupeň 69,00 – 72,20 Kč/hod	9.tarifní stupeň 85,50 – 88,70 Kč/hod
5.tarifní stupeň 72,30 - 75,50 Kč/hod	10.tarifní stupeň 88,80 – 92,10 Kč/hod

Hodnocení způsobilosti zaměstnance nemůžeme chápat jen dle dosahovaných výsledků. Je potřeba přihlížet jak ke současným, tak i k budoucím potřebám organizace. Při hodnocení je nutné dokázat, jaké má zaměstnanec odborné znalosti a dovednosti, ale hlavně jak je uplatňuje při své práci, a podle toho bude zařazen do daného tarifního stupně. Postup hodnocení by měl být na základě kritérií, které by měly být zaměřeny na odborné znalosti a dovednosti a zvládání jednotlivých úkonů, tzv. operací, které jsou nutné v jednotlivých AT. Bohužel počet bodů u jednotlivých operací nemůžu jednoznačně stanovit, jelikož neovládám tyto operace a nevím jak těžce, nebo lehce jsou zvládnutelné. Ale na základě výsledků můžu určit, pořadí náročnosti jednotlivých operací a na základě výsledků jsem stanovila bodové ohodnocení těchto operací. Bodové ohodnocení bude tedy stanoveno na základě zvládání jednotlivých operací v AT (ty už jsou jak jsem uvedla výše rozděleny dle náročnosti), případně budou body přidělovány za zvládání více operací v různých AT. Za každé zvládání operací z jiného AT, než ve kterém pracuje, budou zaměstnanci přiděleny dva body navíc. Návrh možných bodových ohodnocení podle výsledku z průzkumu, tak jak je operátoři ohodnotili, jsou vyobrazeny v **Příloze 4**.

Hodnocení operátorů bude realizovat jeho nadřízený a mělo by probíhat jedenkrát ročně. Dle příslušné hodnoty přidělených bodů pak bude zaměstnanec zařazen do dané zvolené stupnice, viz tabulka 5.1.

Tabulka 5.1 Mzdový tarif

Počet bodů	Mzdový tarif
0 – 9 bodů	1.
10 – 19 bodů	2.
20 – 29 bodů	3.
30 – 39 bodů	4.
40 – 49 bodů	5.
50 – 59 bodů	6.
60 – 69 bodů	7.
70 – 79 bodů	8.
80 – 89 bodů	9.
90 – 100 bodů	10.

Zdroj: zpracováno autorem

5.3 Odměna za nečerpání nemocenské

Zavedení odměny v případě nečerpání nemocenské

Příplatek by byl vyplácen ve výši 500,- Kč/měsíc pouze zaměstnancům, u kterých nedocházelo k čerpání nemocenské ani jednou za dobu jednoho roku. A odměna pro pracovníky, jejichž nemoc trvala do třech pracovních dnů (včetně) ve výši 200,- Kč/měsíc. Odměna za nečerpání nemocenské by byla řešena vždy za jeden rok k datu 1.1. a vyplácela by se každý měsíc vždy po dobu jednoho roku. Snížení nemocenských můžeme mít v důsledku snížení efektivity a produktivity tvorby výrobků.

5.4 Zlepšení zpětné vazby

Zpětná vazba je důležitá pro dobrou komunikaci ve firmě. Je to nástroj sloužící nejen k rozvoji lidských zdrojů, ale je také zdrojem informací o realizovaných výkonech, problémech či organizačních záměrech. Tudíž je dobré vědět, kde nastaly problémy a jakým způsobem je můžeme vyřešit. Zpětná vazba úzce souvisí s informovaností ve firmě, ale na základě průzkumu nám vyšlo, že tzv. feedback není optimálně ve firmě zajištěna, proto doporučuji zkvalitnit ji. Navrhuji stanovit jednou týdně po odpracované směně tzv. otevřené dveře pro operátory, kdy budou mít zaměstnanci možnost vyjádřit své znepokojení, problémy, požadavky, dotazy, případně i pochvaly. A zároveň zajistit, aby veškeré zjištěné informace např. na schůzkách AT, o kvalitě výrobků, apod. byly zaměstnancům doručeny, a aby s nimi byly srozuměny.

5.5 Zavedení Kafeteria systému

Zavést tzv. Kafetérie systém zaměstnaneckých výhod

Je nazývaný také jako pružný systém, který spočívá ve svobodném navolení zaměstnaneckých výhod, které by zaměstnancům vyhovovaly. Každý zaměstnanec má svůj osobní účet těchto zaměstnaneckých výhod, kde má stanovený určitý finanční limit, který může být závislý na několika druhů faktorů.

Já bych navrhovala, aby tyto výhody byly stanoveny podle:

a, délky pracovního poměru

b, dané pozici ve firmě (zabývám se zde především operátory, takže tento faktor, momentálně v návrzích nehraje roli).

Díky určitému finančnímu limitu by si pak zaměstnanec mohl sestavit svůj vlastní balíček z nabízeného portfolia benefitů. Navrhují, aby tento finanční limit byl stanoven na základě bodů, následně by se pak jednotlivým benefitům přiřadilo určité bodové ohodnocení. Tento tzv. kafeteria systém by byl na základě mého doporučení podporován vnitřním intranetem firmy a zaměstnanec by si tak mohl sám zvolit svůj balíček zaměstnaneckých výhod.

Každému ze zaměstnanců by byl stanoven určitý balíček bodů, který by byl složen ze dvou částí. První část je stejná pro všechny zaměstnance, 100 bodů pro každého zaměstnance) a k ní v závislosti na své pracovní pozici a počtu odpracovaných let dostanou pracovníci dávku bodů navíc. Tabulka 5.2 vykazuje příklady počtu bodů v daných odpracovaných let u firmy.

Tabulka 5.2 Bodové ohodnocení odpracovaných let

Počet odpracovaných let u firmy	Počet bodů
1 – 3 roky	20
4 – 6 let	35
7 – 14 let	50
15 let a více	75

Zdroj: zpracováno autorem

Například zaměstnanec, který pracuje ve firmě 5 let, dostane ke svému bodovému základu 100 bodů navíc 35 bodů, zaměstnanec pracující ve firmě 10 let, bude mít svůj základ navýšen o 50 bodů navíc.

Návrh bodově ohodnocených benefitů je ukazuje tabulka 5.3.

Tabulka 5.3 Návrh bodově ohodnocených benefitů:

Zaměstnanecké výhody	Počet bodů
Závodní stravování	pro všechny
Penzijní připojištění	pro všechny
Poukázky Flexipass	30
Dárkové šeky	20
Přívěsy	20
Permanentky na lyžování	40
Vstupné na kulturní akce	20
Příspěvky na léčivé přípravky	30
Příspěvek na léčebné pobyty	50
Poukázky na masáže	40

Zdroj: zpracováno autorem

Body budou určeny vždy na jeden rok. V případě, že by nebyly body v daném období vyčerpány, byly by převedeny do dalšího roku, ovšem jen na dobu třech měsíců, do této doby musí být body vyčerpány, jinak propadnou.

5.6 Zavedení osobního ohodnocení

Osobní ohodnocení by bylo navíc poskytováno zaměstnanci za „věrnost“ firmě, a tudíž délku odpracované doby. Každý rok by tak byla zaměstnancům přidána částka uvedena v tabulce 5.4, ta by se vyplácela vždy jednou ročně, a to k 31.1. následujícího roku, za počet odpracovaných let u firmy. Cíleně byl počet odpracovaných let nastaven až od druhého roku, aby zaměstnanci byly motivováni, ve firmě zůstat a být déle zaměstnáni.

Tabulka č. 5.4 Osobní ohodnocení dle odpracovaných let

Počet odpracovaných let u firmy	Osobní ohodnocení
2 – 3 roky	300 Kč,-/měsíc
4 – 6 let	600 Kč,-/měsíc
7 – 14 let	1 000 Kč,-/měsíc
15 let a více	1 500 Kč,-/měsíc

Zdroj: zpracováno autorem

6 Závěr

Základem úspěšného podnikání byli, jsou a vždy budou schopní a kvalitní pracovníci. Získání, udržení a motivování schopných zaměstnanců je jedním z hlavních úkolů systému odměňování. Za svou kvalitně odvedenou práci pak získávají mzdu, která je závislá na trhu, výkonu, či na náročnosti pracovního místa.

Ve své diplomové jsme se zabývala systémem odměňování ve firmě XY a.s. Zaměstnanci jsou pro firmu jedním ze základních pilířů při naplňování dlouhodobé strategie, hrají podstatnou roli při zvyšování efektivnosti a konkurenceschopnosti na trhu.

Cílem diplomové práce bylo analyzovat stávající systém odměňování zaměstnanců ve výrobní společnosti XY a.s. a na základě této analýzy posoudit, zda je potřeba tento systém změnit, upravit, případně navrhnout úplně nový systém odměňování zaměstnanců.

Diplomová práce je rozdělena do šesti kapitol, první kapitola je úvod k diplomové práci a poslední kapitola pak představuje závěr. Ve druhé kapitole je popsána teorie systému odměňování, v této kapitole vycházím z odborných publikací, popsala teorii od mzdového systému, přes mzdové formy až po zaměstnanecké výhody. Třetí kapitola se pak věnuje firmě jako takové, popsala jsem historii firmy, čím se zabývá a jaká je její strategie. Následující čtvrtá kapitola je věnována současnému stavu systému odměňování, poskytuje sociologický výzkum a výsledky z něho plynoucích. Sociologický výzkum je realizovaný formou dotazníkového průzkumu části zaměstnanců ve firmě, konkrétně operátorů. Na základě těchto výsledků jsem pak v páté kapitole poukázala na nedostatky, které bylo potřeba změnit k prospěchu jak samotných zaměstnanců, tak i celého TOP managementu.

Prostřednictvím výsledků plynoucích z této analýzy, jsem dospěla k názoru, že stávající systém odměňování je sice funkční, ale má nedostatky, které by bylo potřeba obměnit či doplnit, tudíž mohou říci, že cíl diplomové práce byl splněn.

Navržené opatření v poslední kapitole diplomové práce by měly odstranit, nebo alespoň zmírnit analýzou zjištěné nedostatky. Zmírněním či odstraněním těchto nedokonalostí může mít příznivé dopady na zkvalitnění řízení, týmové práce, zlepšení spokojenosti zaměstnanců a tím i zlepšení sociálního klimatu ve firmě, a to vše pak může mít příznivý dopad na zvýšení konkurenceschopnosti ve firmě.

Firmě jsem doporučila upravit stávající systém odměňování na základě certifikace, zachovat si dobrou informovanost ve firmě, která je základem efektivního fungování systému. Doporučila jsem zkvalitnění zpětné vazby a to nejen ze strany nadřízeného, ale také z strany podřízeného. Navrhla jsem upravit systém zaměstnaneckých výhod na tzv. Kafeteria systém

volitelných výhod s pevným základem. Na základě těchto výsledků jsem poradila stanovit osobní ohodnocení, které by bylo závislé na počtu odpracovaných let či zavedení odměny za nevybrání nemocenské.

7 Seznam použité literatury

Knihy

- ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Přel. Koubek, J. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, M. *Personální management*. Přel. Koubek, J., Berka, J. 1.vyd. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- ARMSTRONG, M. *Personnel management practise*. 4th ed. London: Kogan Page, 1993, 928 p. ISBN 0-7494-1226-1.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998, 559 s. ISBN 80-85943-57-3
- HORVÁTHOVÁ, P., ČOPÍKOVÁ, A. *Systémy odměňování v organizaci*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – TU Ostrava, 2007, 110 s. ISBN 978-80-248-1629-6.
- KOMÁRKOVÁ, R., SURYNEK, A., KAŠPAROVÁ, E., *Metody sociologického a sociálně psychologického výzkumu*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1999, 119 s. ISBN 80-7079-203-5.
- KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., HUTTLOVÁ, E.: *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1994. 126 stran. ISBN 80-7079-988-9
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978- 80-7261-168-3.
- KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004, 209 s. ISBN 80-7261-116-X.
- PALÁN, Z. *Lidské zdroje - výkladový slovník*. 1.vyd. Praha: Academia, 2002, 280 s. ISBN 80-200-0950-7
- PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R.: *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2004, 128 s. ISBN 80-245-0703-X.
- ZADRAŽILOVÁ, D. *Management obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 1994, 293 s. ISBN 80-85623-72-2.
- NITRA, J. *Historie průmyslu v Raškovících*, 2005
- Interní zdroje firmy

Právní předpisy:

Nařízení vlády č. 567/2006 Sb.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Zákon č. 143/1992 Sb., o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a některých dalších organizacích a orgánech

Zákon č. 118/2000 Sb., o ochraně zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele a o změně některých zákonů

Zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání, ve znění pozdějších předpisů

Elektronické publikace

Český statistický úřad, [online]:dostupné z www:

<http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr_od_roku_1989> [cit 2010-01-03]

Ministerstvo práce a sociálních věcí, [online]:dostupné z www: <<http://www.mpsv.cz/>> [cit 2010-23-03]

Seznam zkratk

AT	autonomní tým
Sb.	sbírka
THP	technicko hospodářský pracovník

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;

beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);

souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;

bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 30.4.2010

Bc. Andrea Vlčková

Adresa trvalého pobytu studenta:

Jana Maluchy 42/8, Ostrava – Dubina, 700 30

Seznam příloh

Příloha 1 Organizační struktura firmy

Příloha 2 Dotazník k systému odměňování

Příloha 3 Výsledky dotazníku

Příloha 4 Návrhy a doporučení – tabulky a grafy